



**ANA CAROLINA  
NELAS VALLEJO**

**ABORDAGEM DO MARKETING RELACIONAL NAS  
RELAÇÕES EMPRESA - UNIVERSIDADE**



**ANA CAROLINA  
NELAS VALLEJO**

**ABORDAGEM DO MARKETING RELACIONAL NAS  
RELAÇÕES EMPRESA - UNIVERSIDADE**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor António Carrizo Moreira, Professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



## **o júri**

presidente

Prof. Doutora Irina Adriana Saur Amaral  
professora auxiliar convidada, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Sílvia Maria Bandeira da Silva Caniço  
assistente, IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing

Prof. Doutor António Carrizo Moreira  
professor auxiliar, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Aos meus pais, pelo apoio, suporte e toda a confiança depositada em mim.

Ao meu orientador, Professor Doutor António Carrizo Moreira, pela compreensão, disponibilidade constante, ajuda e por toda a orientação e revisão deste trabalho.

Ao professor Victor Moutinho pelo impulso e motivação inicial.

Ao Lino Miguel pela motivação diária, pela paciência e por sempre acreditar em mim.

À Mafalda Tafula, Anabela Reis e Telma Pinto pelas palavras motivadoras e pela amizade.

Aos amigos e familiares, pelo amor e carinho.

Por fim, mas não menos importante, à minha Avó, pelo apoio incondicional durante a minha vida.

Agradeço ainda a todos aqueles que se disponibilizaram a colaborar nesta investigação.

A todos vocês, que me fizeram crescer,  
**MUITO OBRIGADA!**

**palavras-chave**

marketing relacional, relação empresa-universidade, satisfação, compromisso, confiança, reputação, participação contínua

**resumo**

A presente dissertação tem como finalidade analisar o papel de determinados fatores, tais como, satisfação, compromisso, confiança e reputação, na participação contínua das empresas no seu relacionamento com as universidades.

Neste sentido, desenvolveu-se um questionário baseado na revisão da literatura da temática em estudo, o qual foi aplicado a empresas portuguesas. Da análise dos dados recolhidos, destacam-se como principais conclusões o impacto positivo, na participação contínua das empresas no seu relacionamento com as universidades, os seguintes fatores: compromisso das empresas, confiança e reputação. Contrariamente, os fatores satisfação e compromisso destacaram-se pelo impacto negativo na participação contínua.

**keywords**

relationship marketing, industry-university relationship, satisfaction, commitment, trust, reputation, continuous participation

**abstract**

This dissertation aims to analyze the role of certain factors such as satisfaction, commitment, trust, reputation and the continued participation of companies in your relationship with universities.

In this sense, in order to better understand this, one questionnaire was developed based on the literature review of the subject under study, which was applied to Portuguese companies.

Data analyze allow us to highlight the main conclusions: positive impact on continued participation of companies in your relationship with universities, the following factors: corporate commitment, trust and reputation. Conversely, satisfaction and commitment factors highlighted by the negative impact on the continued participation.

## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Marketing Relacional .....	5
2.1.	Marketing Relacional: Raízes .....	5
2.2.	Marketing Relacional: Conceito .....	7
2.3.	Marketing Transacional Vs Marketing Relacional .....	9
3.	Relação Empresa-Universidade .....	11
3.1.	Relação Empresa-Universidade.....	11
3.2.	Relação Empresa-Universidade: Motivações.....	13
3.3.	Modelos de Cooperação: Universidade-Empresa-Governo .....	16
3.3.1.	Modelo Triangular de Coordenação .....	16
3.3.2.	Modelo da Tripla Hélice .....	16
3.4.	Gestão da Transferência de Conhecimento.....	18
3.5.	Modelo de Boas Práticas .....	22
4.	Conceção da Investigação Empírica .....	27
4.1.	Campo de Investigação.....	28
4.2.	Objetivo .....	28
4.3.	Enquadramento Concetual das Variáveis .....	28
4.3.1.	Satisfação .....	29
4.3.2.	Compromisso .....	30
4.3.3.	Confiança .....	30
4.3.4.	Reputação .....	32
4.3.5.	Participação.....	33
4.4.	Modelo Proposto & Hipóteses.....	34
4.4.1.	Desenvolvimento do Modelo.....	34
4.4.2.	Hipóteses .....	35
4.4.2.1.	Satisfação Global das Empresas – Compromisso das Empresas .....	35
4.4.2.2.	Satisfação Global das Empresas – Compromisso das Universidades .....	35
4.4.2.3.	Compromisso das Universidades – Compromisso das Empresas.....	35
4.4.2.4.	Satisfação Global – Participação Contínua.....	35
4.4.2.5.	Compromisso das Empresas – Participação Contínua .....	36
4.4.2.6.	Compromisso das Universidades – Participação Contínua .....	36



4.4.2.7.	Confiança – Compromisso das Empresas/Compromisso das Universidades .....	36
4.4.2.8.	Confiança – Participação Contínua .....	37
4.4.2.9.	Reputação – Confiança .....	37
4.4.3.	Medição das Variáveis .....	38
4.5.	Metodologia .....	41
4.6.	Caracterização da Amostra .....	41
5.	Análise de Dados & Resultados .....	45
5.1.	Técnicas Estatísticas Utilizadas .....	45
5.2.	Estatística Descritiva .....	46
5.2.1.	Análise de Confiabilidade & Escalas de Consistência .....	46
5.3.	Análise Fatorial Exploratória .....	47
5.3.1.	Satisfação .....	47
5.3.2.	Compromisso das Empresas .....	48
5.3.3.	Compromisso das Universidades .....	48
5.3.4.	Confiança .....	49
5.3.5.	Reputação .....	49
5.3.6.	Participação .....	50
5.4.	Análise de Multi-colinearidade .....	50
5.5.	Análise de Regressões & Testes de Hipóteses .....	51
5.5.1.	Efeito da Satisfação, Compromisso das Universidades e Confiança no Compromisso das Empresas .....	51
5.5.2.	Efeito da Satisfação e Confiança no Compromisso das Universidades .....	52
5.5.3.	Efeito da Reputação na Confiança .....	52
5.5.4.	Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação .....	53
5.6.	Análise de Regressões - Alterações na Amostra .....	56
6.	Conclusões .....	59
	Bibliografia .....	63
	ANEXO I – Questionário .....	71

## Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura da Dissertação .....	3
Figura 3 - Evolução do Marketing Relacional .....	6
Figura 2 - Raízes Conceituais do Marketing Relacional .....	6
Figura 4 - Níveis de Relacionamento de Clientes .....	7
Figura 5 - Conceitos – Chave do Marketing Relacional.....	9
Figura 6 - Marketing Transaccional Vs Marketing Relacional .....	10
Figura 7 - Motivações das Universidades.....	14
Figura 9 - Motivações Comuns para as Empresas & Universidades .....	15
Figura 8 - Motivações para as Empresas.....	15
Figura 10 - Modelo de Coordenação Triangular.....	16
Figura 11 - Modelo Estático .....	17
Figura 12 - Modelo de <i>Laissez-Faire</i> .....	17
Figura 13 - Modelo Tripla Hélice.....	18
Figura 14 - Fases do Processo de Transferência de Conhecimento .....	19
Figura 15 - Fases para o Sucesso da Transferência de Conhecimento .....	22
Figura 16 - Modelo de Boas Práticas para a Gestão da Colaboração .....	25
Figura 17 – Estrutura da Conceção da Investigação Empírica.....	27
Figura 18 - Variáveis em estudo .....	29
Figura 19 - Modelo “Determinantes da Participação Contínua das Empresas na sua Relação com as Universidades” .....	34
Figura 20 - Modelo “Determinantes da Participação Contínua das Empresas na sua Relação com as Universidades” .....	38
Figura 21 - Relação dos Coeficientes .....	55

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição por Região e Distritos .....	28
Tabela 2 - Hipóteses Propostas .....	37
Tabela 3 – Itens que compõem a Satisfação .....	38
Tabela 4 - Itens que compõem o Compromisso das Empresas.....	39
Tabela 5 - Itens que compõem o Compromisso das Universidades.....	39
Tabela 6 – Itens que compõem a Confiança .....	40
Tabela 7 – Itens que compõem a Reputação .....	40
Tabela 8 – Itens que compõem a Participação.....	40
Tabela 9 - Amostra por Dimensão da Empresa .....	42
Tabela 10 - Amostra por Quantidade de Relações estabelecidas com a Universidade.....	42
Tabela 11 - Amostra por tipo de Serviço relevante na Relação com a Universidade.....	42
Tabela 12 - Amostra por Universidade .....	43
Tabela 13 - Variação do KMO e respetiva interpretação dos valores .....	45
Tabela 14 - Resultados da Análise de Confiabilidade .....	47
Tabela 15 - Análise Fatorial Exploratória da Satisfação .....	48
Tabela 16 – Análise Fatorial Exploratória do Compromisso das Empresas .....	48
Tabela 17 - Análise Fatorial Exploratória do Compromisso das Universidades .....	49
Tabela 18 - Análise Fatorial Exploratória da Confiança .....	49
Tabela 19 - Análise Fatorial Exploratória da Reputação .....	50
Tabela 20 - Análise Fatorial Exploratória da Participação.....	50
Tabela 21 - Matriz de Correlações entre as Variáveis.....	51
Tabela 22 - Análise da Regressão – Efeito da Satisfação, Compromisso das Universidades e Confiança no Compromisso das Empresas .....	52
Tabela 23 - Análise da Regressão – Efeito da Satisfação e Confiança sobre o Compromisso das Universidades .....	52
Tabela 24 - Análise da Regressão – Efeito da Reputação na Confiança.....	53
Tabela 25 - Análise da Regressão – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação .....	53
Tabela 26 - Resultados das Hipóteses.....	54
Tabela 27 - Análise da Regressão com Amostra de Quantidade de Relações (> 4) – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação.....	56
Tabela 28 - Análise da Regressão com Amostra de Dimensão Média de Empresas – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação.....	57
Tabela 29 - Análise da Regressão com Amostra de Dimensão Grande de Empresas – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação.....	57

## Lista de Acrónimos

AMA – American Marketing Association

IMPG – Industrial Marketing and Purchasing Group

I&D – Investigação e Desenvolvimento

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

## 1. Introdução

O conceito marketing relacional surge com Berry (1983) quando reconhece a fidelização dos clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Segundo Morgan & Hunt (1994), o marketing relacional é entendido como o marketing que se refere a todas as atividades direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Para complementar, Marzo-Navarro et al. (2009) afirmam que as relações estabelecidas por uma organização devem criar valor na forma de vantagens competitivas sustentáveis. Por outro lado, segundo Berry (1983), o marketing relacional deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação dos clientes. Berry & Parasuraman (1991), tal como Morgan & Hunt (1994), referem que o marketing relacional baseia-se na criação, desenvolvimento e manutenção de trocas bem-sucedidas e num bom relacionamento com os clientes.

As universidades sendo instituições que prestam serviços, podem ser objeto de aplicação de uma abordagem do marketing relacional, uma vez que estabelecem trocas com os seus vários clientes, podendo estes ser organizações empresariais (Marzo-Navarro et al., 2009). Apesar de os estudantes serem, normalmente, considerados os clientes das universidades, neste estudo iremos considerar as empresas os 'clientes' das universidades. Assim, são as empresas com quem a universidade deve solidificar relacionamentos, transformando consumidores indiferentes em clientes leais. É na criação de valor para os clientes que as organizações 'ganham pontos'. Essa criação de valor é desenvolvida entre a organização e os seus stakeholders (Morgan & Hunt, 1994).

A sociedade atual é considerada a sociedade do conhecimento, sendo caracterizada pelo aumento exponencial da informação e pelos avanços nas tecnologias. A globalização dos mercados e a transição para uma sociedade do conhecimento trouxeram consigo uma série de desafios e oportunidades (Curado, 2006). Numa economia de aprendizagem, que é também uma economia baseada no conhecimento, a vantagem competitiva baseia-se na exploração de competências e recursos únicos (Flores et al., 2009), ou seja, para as organizações se conseguirem manter competitivas é preciso inovar continuamente para acompanhar o ritmo da sociedade.

A inovação está interligada com criação de conhecimento. Para as empresas conseguirem acesso ao conhecimento têm como alternativa estabelecer relações com as universidades, conhecidas como as detentoras do conhecimento. Tem havido uma mudança de paradigma na qual as empresas se apercebem que têm de passar de um processo de inovação fechada – foco nas competências internas – para um processo mais aberto, estabelecendo relações que proporcionem objetivos comuns, partilha de riscos e custos, e obtenção de retornos benéficos para ambas as partes da relação. Assim, as empresas procuram as universidades para desenvolver novos conhecimentos e incrementar a capacidade competitiva.

A intensa competição global, as rápidas mudanças tecnológicas e os ciclos de vida do produto cada vez mais curtos transformam o ambiente atual bastante competitivo, como já referido anteriormente. Consequentemente, existem crescentes pressões sobre as empresas para melhorar continuamente o conhecimento prévio e as novas tecnologias, a fim de garantir prosperidade e sobrevivência a longo prazo. Instituições de ensino superior enfrentam também um ambiente caracterizado por um aumento da concorrência, uma mudança na estrutura etária dos alunos e restrições financeiras. À luz desta situação, o estabelecimento de relações estáveis entre universidades e os seus clientes, principalmente com as empresas, tornou-se essencial para garantir a sobrevivência das instituições (Marzo-Navarro et al., 2009).

Enquanto no passado as práticas utilizadas favoreciam iniciativas internas, é cada vez mais difícil para as empresas depender exclusivamente das suas atividades internas devido aos recursos limitados. Assim, as empresas podem adquirir o conhecimento e tecnologia que lhes falta a partir de fontes externas. Essas fontes incluem empresas concorrentes, organizações de investigação, laboratórios do governo e universidades.

As empresas estabelecem relações com as universidades para terem acesso a estudantes altamente qualificados, instalações e corpo docente, bem como uma imagem melhorada ao colaborar com instituições de destaque académico. As universidades interagem com as empresas para obterem fundos adicionais, nomeadamente para investigação e também porque querem expor os alunos e professores a problemas práticos, criar oportunidades de emprego para os seus alunos e ganhar acesso a áreas tecnológicas aplicadas (Casaló et al., 2008).

A perspetiva de colaborar com pesquisadores académicos parece atraente, mas existem alguns desafios envolvidos. Os desafios mais notáveis de lidar entre as relações são: as diferenças de cultura organizacional e institucional, o desalinhamento de incentivos e as dificuldades de gestão de projetos (Perkmann et al., 2010). Assim, pode-se dizer que para as relações serem produtivas têm de ser adequadamente estruturadas e geridas.

A pertinência da temática das relações entre empresas e universidades é cada vez mais evidente à medida que se reconhecem as necessidades da atual sociedade do conhecimento. A capacidade das empresas e universidades se manterem competitivas tornou-se fundamental. Partindo de um modelo, anteriormente explorado, de Marzo-Navarro, et al. (2009) surgiu a motivação para abordar a temática: relações entre empresas e universidades.

Em consequência da crise económica atual, as empresas e universidades portuguesas enfrentam inúmeras dificuldades em manterem-se competitivas. Assim, achou-se pertinente aplicar o estudo, das relações entre empresas e universidades, em Portugal.

Com este estudo pretende-se perceber que fatores influenciam a participação contínua, das empresas, nas relações com as universidades. Será que as universidades adotam uma abordagem de marketing relacional e fazem a devida 'manutenção' nas suas relações com empresas, de modo a que estas queiram continuar a estabelecer relações com as mesmas? Ao longo do estudo iremos perceber se as empresas se sentem satisfeitas com as suas relações com as universidades e se pretendem continuar a estabelecer relações num futuro próximo.

O objetivo geral, proposto para o estudo, é analisar o papel de determinados fatores na participação contínua das empresas no seu relacionamento com as universidades. Como objetivos específicos, pretende-se identificar quais os fatores que afetam o sucesso das relações entre as empresas e as universidades e clarificar a relação existente entre as variáveis em estudo (Satisfação, Compromisso, Confiança, Reputação e Participação).

Em termos estruturais, esta dissertação encontra-se dividida em seis capítulos, o primeiro é a introdução ao trabalho, seguindo-se do segundo e terceiro que incidem sobre a abrangência do tema em análise e os últimos três que correspondem ao desenvolvimento do estudo empírico, resultados e conclusões. Na Figura 1 apresenta-se a estrutura da dissertação.

O primeiro capítulo, a **introdução**, contém uma breve apresentação da temática. O segundo capítulo é relativo ao **marketing relacional** onde se apresentam as suas raízes e conceito. O terceiro capítulo começa por abordar o tema das relações existentes entre **empresas e universidades** e as motivações que levam à sua existência. Ainda nesse capítulo, apresentam-se alguns modelos de cooperação, fases para gerir as transferências de conhecimento entre ambas as partes e por fim um modelo de boas práticas com a finalidade de obter sucesso na relação. Seguidamente, o quarto capítulo está reservado à **conceção da investigação empírica**, nomeadamente, o campo de investigação, os objetivos, o desenvolvimento do modelo e das hipóteses que suportam a investigação, a medição das variáveis, a metodologia, bem como a caracterização da amostra. Finalmente, o quinto capítulo é dedicado à **análise dos dados e resultados** decorrentes dos questionários aplicados, onde se expõem as técnicas estatísticas utilizadas, seguidas da apresentação dos resultados da análise fatorial e da regressão linear para a análise do modelo em estudo. Por último, tecem-se as considerações finais e as **conclusões**.



Figura 1 – Estrutura da Dissertação

Fonte: Elaboração própria





## 2. Marketing Relacional

Neste capítulo aborda-se o tema marketing relacional: inicialmente apresentam-se as raízes do marketing relacional, enumerando os autores que deram os primeiros passos neste campo e as áreas que influenciaram o surgimento do conceito. Abordar-se-á também o conceito do marketing relacional expondo algumas definições de diferentes autores e, por fim, mostrar-se-ão as diferenças existentes entre o marketing transacional e o marketing relacional.

### 2.1. Marketing Relacional: Raízes

Com base na literatura, foi MacNeil entre 1978-1980 que deu o impulso inicial relativamente ao conceito de Marketing Relacional, devido ao estudo do impacto dos contratos de longo prazo nas relações de troca. Contudo, foi Berry, em 1983, que introduziu o termo marketing relacional na literatura de marketing (Eiriz & Wilson, 2006).

Berry (1983) definiu o marketing relacional como a formar de atrair, manter e aumentar as relações com os clientes, reconhecendo que a fidelização dos clientes é um meio de a empresa alcançar maior competitividade e maior satisfação dos clientes. Salienta ainda que, tal como Perrien et al. (1992), mais do que tentar atrair novos clientes, o importante é manter os clientes atuais. Solidificar relacionamentos, transformando consumidores indiferentes em clientes leais é o que deveria ser considerado o foco do marketing relacional (Berry, 1995).

As pesquisas que contribuíram para a definição do marketing relacional foram baseadas em *marketing de serviços*, *marketing de negócios*, *gestão da qualidade* e nas *novas tendências da teoria organizacional* (Gummesson, 1997). Numa perspetiva muito semelhante, Moller & Halinen (2000) propõem que a discussão sobre marketing relacional deriva de quatro fontes, sendo elas: *Marketing Organizacional (Business Marketing)*, *Gestão dos Canais de Distribuição (Marketing Channels)*, *Marketing de Serviços (Services Marketing)* e *Marketing Database & Marketing Direto (Database Marketing & Direct Marketing)*, conforme se apresenta na Figura 2. Em ambas as perspetivas, acima referidas, o marketing de serviços aparece como um antecedente do marketing relacional, podendo dizer-se que foi nele que alicerçou as suas bases. Isto deveu-se ao facto de terem tomado consciência de que o consumidor era parte central no processo de prestação de serviços e que lhe devia ser dada a devida importância.

Assim, pode-se dizer que são inúmeras as áreas que influenciaram e deram origem ao conceito marketing relacional. Este terá a sua aplicação em diversas situações de marketing (Gummesson, 1998), como pode ser visto na Figura 3.

O conceito de marketing relacional recebeu contributos de várias áreas do marketing, como já foi referido anteriormente. As contribuições mais importantes, vieram do *Marketing-Mix*, *Marketing de Serviços* e do *Marketing Industrial* (Gummesson, 1998). Segundo Grönroos (2006), considerando estas as raízes do marketing relacional pode-se dizer que se esta perante um campo teórico relativamente recente, onde ainda não existe um consenso alargado sobre aquilo que de facto é o marketing relacional.

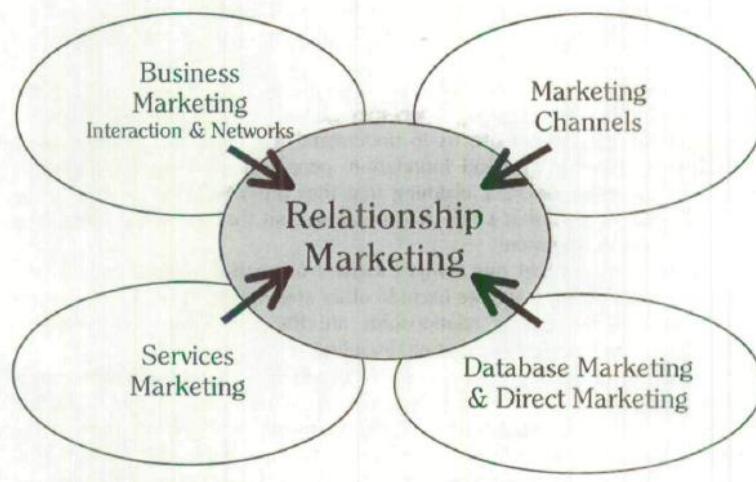


Figura 2 - Raízes Conceituais do Marketing Relacional

Fonte: Moller & Halinen (2000)

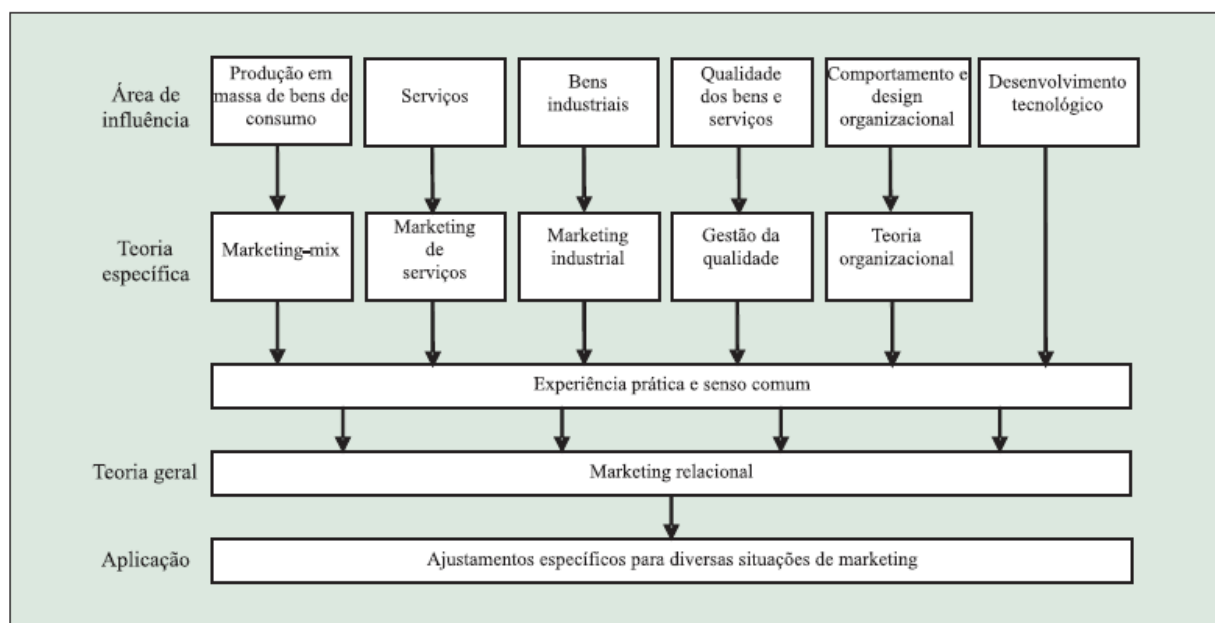


Figura 3 - Evolução do Marketing Relacional

Fonte: Adaptado de Gummesson (1998)

Os antecedentes desta nova abordagem do marketing relacional encontram-se nos contributos que surgem a partir de duas grandes linhas de investigação desenvolvidas na Escandinávia: a **Escola Nórdica de Serviços** e o **Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)**. A escola nórdica de serviços foi criada em 1970 por Christian Gronroos e Evert Gummesson, investigadores em áreas relacionadas com marketing. Esta escola pretendia abordar temas relativos ao marketing, resultantes de pesquisas essencialmente da Escandinávia e da Finlândia. Na área de marketing relacional, só em 1990 foram dados os primeiros passos e realizadas as primeiras pesquisas. O IMP Group, tal como a escola nórdica, também teve as suas origens em países nórdicos, surgindo na Suécia no ano 1970. Este baseava-se no marketing industrial numa perspetiva de

«interação» e «redes» na gestão de relações empresariais. Posteriormente tornou-se numa escola de pensamento em marketing, semelhantemente à escola nórdica de serviços.

## 2.2. Marketing Relacional: Conceito

O marketing relacional tem por objetivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes (Berry & Parasuraman, 1991). Visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócios colaborativas entre fornecedores e clientes (Sheth, 1994). Complementando a visão de Berry & Parasuraman (1991), Grönroos (1996) defende que o objetivo do marketing relacional é identificar, estabelecer, manter e desenvolver relações com clientes e outros stakeholders, de uma forma rentável, de modo a atingir os objetivos de ambas as partes envolvidas. Isto só é possível, segundo ele, através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas. Segundo Gummesson (2002) o marketing relacional é o marketing baseado na interação inserido em redes de relacionamentos.

Ao longo dos tempos, pode constatar-se que a evolução do conceito de marketing relacional começou a englobar mais intervenientes nas relações, ou seja, inicialmente marketing relacional significava criar, manter e acentuar relacionamentos sólidos com clientes, mas posteriormente outros públicos também foram considerados nesses relacionamentos.

Cada vez mais, o marketing transfere o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos de valor e redes de oferta de valor (Kotler & Armstrong, 1999). Segundo Kotler & Armstrong (1999), é possível distinguir cinco níveis diferentes de relacionamentos com os clientes: o básico, o reativo, o confiável, o pró-ativo e a parceria (ver Figura 4).

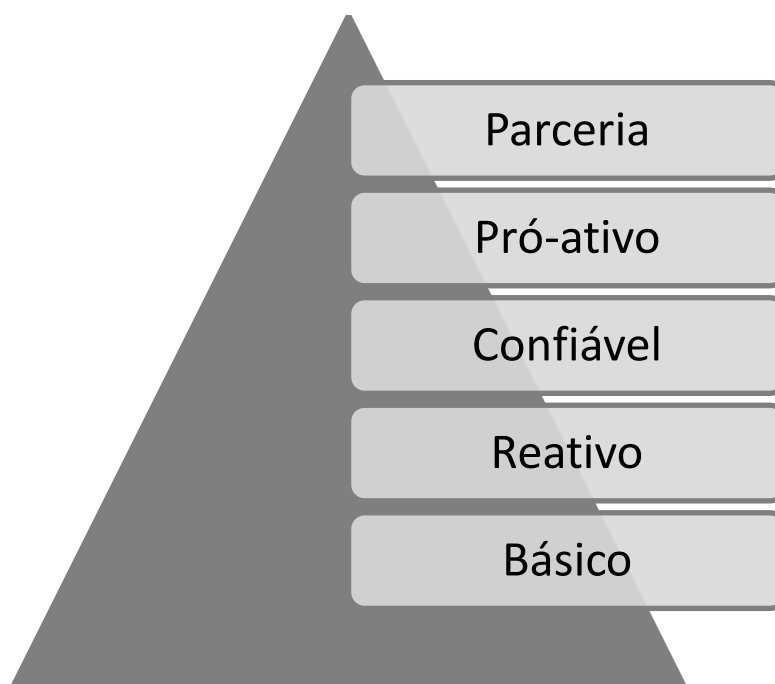


Figura 4 - Níveis de Relacionamento de Clientes

Fonte: Elaboração própria com base em Kotler & Armstrong (1999)

No topo da pirâmide, encontram-se relacionamentos em **parcerias** que acontecem quando a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. O relacionamento **pró-ativo** pode-se descrever como o vendedor, ou outra pessoa da empresa, que entre em contato com o

cliente, de tempos a tempos, com sugestões de melhoria do produto ou para oferecer novos produtos. Quando o vendedor entra em contato com o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz as suas expectativas ou se houve deceções, pedindo sugestões para melhoria do produto, o que ajudará a empresa a melhorar continuamente as suas ofertas é o tipo de relacionamento **confiável**. O relacionamento **reativo** acontece quando o vendedor vende o produto e incentiva clientes a contatarem sempre que tiverem alguma dúvida. Por último, na base da pirâmide está o tipo de relacionamento **básico** que acontece quando o vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento à posteriori.

O marketing relacional pretende introduzir a ideia de que os clientes são o centro do universo e que a organização deve orientar as suas ações em torno destes (Veloutsou et al., 2002). Segundo Kotler (2000, p.43) uma empresa pode identificar o seu mercado-alvo, mas falhar em compreender com exatidão as necessidades dos clientes. Para isso não acontecer deve-se dar cada vez mais importância aos clientes, e às suas opiniões e, em conjunto com eles, atingir benefícios mútuos.

Segundo a American Marketing Association (AMA), em 1985, o conceito de marketing é como um processo de planificação e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização. Em 2007, marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2007). Com base na literatura do marketing, pode-se considerar que a manutenção de um relacionamento bem sucedido irá ajudar a empresa a alcançar clientes satisfeitos e leais e, consequentemente, melhorará a situação económica e competitiva da empresa no seu mercado, bem como a eficiência e eficácia das suas ações estratégicas (Yang & Peterson, 2004), ou seja, a gestão das relações é fundamental para alcançar o sucesso empresarial (Zinkhan, 2002).

O marketing relacional poderá passar por uma opção estratégica por parte das organizações, capaz de dar resposta às novas exigências dos consumidores, através de abordagens mais interativas e individualizadas. Este, é um eixo estratégico de diferenciação poderosa, baseado na focalização e nas relações com os clientes (Grönroos, 2006). Gummesson (1997) destacou como vantagens do marketing relacional a duração e retenção do consumidor, o incremento da produtividade, rentabilidade, estabilidade e segurança. Na Figura 5 identificam-se os conceitos-chave associados ao marketing relacional.



Figura 5 - Conceitos – Chave do Marketing Relacional

Fonte: Elaboração própria

### 2.3. Marketing Transacional Vs Marketing Relacional

A mudança de foco do marketing, das transações para as relações, não implica necessariamente que as empresas de bens de consumo continuem com uma abordagem *marketing mix* devido à falta de relacionamento direto com os clientes. Segundo Gronroos (1997), estas estratégias podem continuar rentáveis, porém, para as empresas de serviços ou indústrias que utilizam estratégias baseadas em relacionamentos, o *marketing mix* é restrito, pois os relacionamentos extrapolam os domínios dos 4Ps do *marketing mix*.

Segundo Weitz & Jap (1995), o paradigma transacional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes perseguem o seu próprio benefício. Contrariamente, o paradigma relacional supõe que ambas as partes pretendem alcançar o benefício da relação. De acordo com Zeithaml & Bitner (2003) o marketing relacional mostra a transferência do foco em transações para o foco em retenção dos clientes.

Em seguida, na Figura 6, apresentam-se as diferenças entre o **Marketing Transacional** e o **Marketing Relacional**:

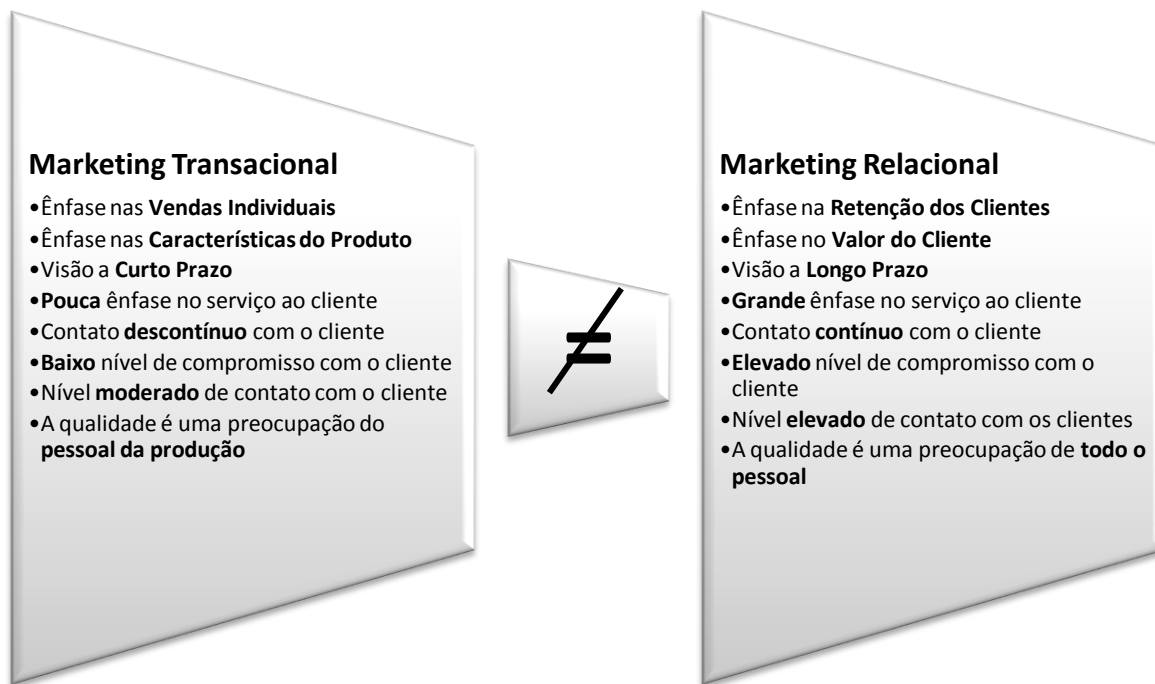


Figura 6 - Marketing Transaccional Vs Marketing Relacional

Fonte: Adaptado de Christopher et al. (1994) e Payne et al. (1998).

Em conclusão, segundo o estudo desenvolvido por Harker & Egan (2006), pode-se dizer que o marketing relacional «está aqui para ficar».

### 3. Relação Empresa-Universidade

Neste capítulo abordar-se-á o tema relações entre empresas e universidades: inicialmente aborda-se o tema das relações empresa-universidade, enumerando as motivações que levam ambas as partes da relação a quererem estabelecer a mesma. Em segundo plano enumeram-se alguns modelos de cooperação existentes ao longo dos tempos para, por fim, se exporem alguns passos e modelos a seguir para que a relação seja bem-sucedida.

#### 3.1. Relação Empresa-Universidade

A relação empresa-universidade é um dos temas mais importantes e de maior complexidade da atualidade. As universidades desempenham um papel fundamental como fonte de conhecimento, sendo vistas como atores-chave para contribuir para a formação de novos ambientes colaborativos, aumentando as capacidades de inovação e apostando na melhoria contínua (Etzkowitz, 2003; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Lundvall, 1988; Mowery et al., 2001). As universidades são consideradas como um elemento fulcral para o desenvolvimento e disseminação de novos conhecimentos e tecnologias e para a conceção, desenvolvimento e comercialização de novos produtos e processos (Flores et al., 2009).

A crescente competição global exige que as empresas sejam mais competitivas. Estas estão constantemente sob pressão, não apenas para oferecer produtos de alta qualidade com preços competitivos, mas também para inovar, oferecendo novos produtos e serviços para os mercados (Flores et al., 2009). Por outro lado, as universidades estão a enfrentar um ambiente caracterizado por um aumento da concorrência, uma mudança na estrutura etária dos alunos, restrições financeiras e mudanças nos sistemas de financiamento. À luz desta situação, o estabelecimento de relações estáveis entre as universidades e os seus clientes, principalmente com as empresas, tornou-se essencial para garantir a sobrevivência das universidades (Marzo-Navarro et al., 2009). Na perspetiva de Casado (2000) as relações estabelecidas entre universidades e empresas devem ser mutuamente benéficas, uma vez que podem gerar benefícios consideráveis para ambas as partes. Por exemplo, as empresas podem ter acesso a estudantes e pessoal altamente qualificado ou obter suporte técnico e de investigação. Por outro lado, as universidades podem obter vantagens através de benefícios monetários ou devido à integração no tecido empresarial.

Cada vez mais, as relações interorganizacionais são importantes fontes para adquirir conhecimentos externos detidos pelos seus parceiros de aliança, facilitando assim o fluxo de conhecimentos entre os parceiros. Devido à rápida mudança tecnológica em muitos campos, as habilidades e conhecimentos passam a ser obsoletos, o que implica que nenhuma organização é completamente auto-suficiente. Portanto, a relação entre empresas e universidades pode contribuir para as empresas com habilidades, conhecimento e acesso às instalações necessárias para efetivamente desenvolver as capacidades da empresa, através de trocas de recursos e competências complementares.

Uma tendência atual é o desenvolvimento de ambientes colaborativos, que leva ao aumento da capacidade das empresas inovarem. Segundo Afsarmanesh & Camarinha-Matos (2005) esses ambientes colaborativos são criados entre empresas, universidades e centros de investigação com o objetivo de desenvolver e partilhar competências essenciais.

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 1997). O relacionamento entre universidades e empresas tem sido identificado como um fator de crescimento da economia, uma fonte de novos produtos e empresas e

também de fluxo de conhecimento para empresas já existentes (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). Operações de tecnologias puramente comerciais podem ter custos elevados, ao nível da transação, especialmente quando a tecnologia transacionada tem um componente tácito e incerto. O desenvolvimento dentro da própria empresa limita esses custos de transação, mas não permite acesso a know-how especializado disponível externamente. Instituições científicas oferecem novos conhecimentos técnicos, que são necessários principalmente em atividades de inovação orientadas para o desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos para o mercado (Veugelers & Cassiman, 2005). Segundo Sherwood et al. (2011), as empresas estabelecem relações com as universidades, pois estas oferecem acesso a uma grande variedade de conhecimentos, a pesquisas e infraestruturas. As empresas que estabelecem relações com universidades podem encontrar oportunidades significativas para inovar eficazmente.

As empresas, estão cada vez mais, a adotar uma abordagem estratégica para o seu trabalho de colaboração, enquanto as universidades querem racionalizar e reforçar as relações com as empresas, através da criação de centros especializados em determinadas áreas, com um ou vários patrocinadores corporativos (Perkmann et al., 2010).

No passado, as empresas contribuíram muitas vezes com grandes quantidades de fundos irrestritos e equipamentos para pesquisas universitárias, mas agora o apoio por parte das empresas perante as universidades é mais direcionado para projetos de pesquisa específicos que pagam dividendos, fornecendo às empresas conhecimentos e novas tecnologias para o longo prazo.

Segundo Flores et al. (2009), o processo de colaboração entre empresas e universidades deve considerar que os fluxos de conhecimento aconteçam não só da universidade para as empresas, mas também vice-versa. Diferentes autores têm tentado identificar e classificar os diferentes tipos de relações que possam surgir entre empresas e universidades. Howard (2005) tentou identificar os possíveis tipos de interações existentes, definindo quatro modelos de relações entre empresas e universidades. Ele propôs um quadro que identifica, as principais atividades da universidade, os resultados e os principais resultados distribuídos para a comunidade. Com base nesse quadro, ele considerou quatro processos em que o conhecimento poderia ser transferido das universidades para as empresas. Eles são: difusão do conhecimento, produção do conhecimento, relacionamento do conhecimento e engajamento (ajuste) do conhecimento.

Segundo Fransman (2008), existem três tipos de empresas que podem estabelecer relações com as universidades: grandes empresas nacionais e internacionais de Investigação e Desenvolvimento (I&D), *spin-out* universitárias e pequenas e médias empresas. Os três tipos de empresas possuem características diferentes o que vai exigir uma relação diferente com as universidades. Anteriormente, foi constatado que as grandes empresas são mais propensas a estabelecer relações com universidades (Veugelers & Cassiman, 2005). A relação com as universidades aumenta consoante a dimensão da empresa, ou seja, assume-se que as grandes empresas cooperam mais intensamente com universidades do que as pequenas e médias empresas. A perceção dos benefícios da relação, por parte das empresas, varia consoante o tamanho das empresas. Grandes empresas têm menos necessidades do que as pequenas empresas, onde a inovação muitas vezes ocorre de forma informal e baseando-se muito em fontes externas, devido aos custos fixos de conhecimento especializado e equipamentos adequados (Perkmann et al., 2010).

Enquanto os pesquisadores das universidades atuam no campo da ciência aberta onde os resultados das pesquisas são publicados livremente, nas empresas muitas vezes adotam estratégias que envolvem sigilo e proteção à propriedade intelectual. Recomenda-se, assim, que as relações devam selecionar problemas



que sejam do interesse de ambas as partes, criando relacionamentos múltiplos e tarefas ao longo da vida da relação (Perkmann et al., 2010).

### 3.2. Relação Empresa-Universidade: Motivações

Com base em alguma revisão da literatura, constatou-se que nem sempre são comuns os motivos que levam as universidades e as empresas a estabelecerem relações. Falamos de duas organizações distintas com objetivos próprios muito diferentes, por isso, como seria de esperar, os motivos que levam à existência desta relação divergem, vistos de ambas as partes. Contudo, existem alguns pontos em comum e isso foi encontrado na literatura. Existem motivos que ambas as partes da relação compartilham.

A valorização do conhecimento foi considerada uma das motivações mais importantes por parte das universidades (Azagra-Caro et al., 2006; Lee, 2000). No entanto, as universidades também anseiam pelos dividendos financeiros ou acesso a fundos governamentais que advém da relação, sendo que estes podem ser utilizados na aquisição de recursos, que podem ser úteis em novas investigações, por parte das universidades (Barnes et al., 2002; Lee, 2000; Siegel et al., 2003). Aceder a novos conhecimentos através da relação com empresas é outra das motivações que leva as universidades a investirem na existência destas relações (Lee, 2000; Siegel et al., 2003). Segundo Azagra-Caro et al. (2006) e Mora-Valentín (2000), outras das motivações é a formação dos seus alunos. As universidades esperam com a relação poder ajudar os seus alunos a terem um contato mais direto com o mundo empresarial (ex.: protocolos de estágios). De facto um dos benefícios da relação é a possibilidade de os alunos terem contato com o mundo empresarial. Através de experiências de estágios, por exemplo, o aluno vai poder adquirir mais conhecimentos e colocar em prática os conhecimentos teóricos fornecidos pela universidade, ajudando-o assim a desenvolver-se mais e melhor para enfrentar novos e futuros desafios. Por último, ganhar reputação com a relação pode ser um dos motivos que levam à existência desta relação, pois melhora a imagem da universidade (Mora-Valentín, 2000; Siegel et al., 2003). Estabelecer relações com empresas conceituadas no mercado são pontos vantajosos para as universidades, que podem assim ver a sua reputação a ser melhorada. Na Figura 7, encontram-se as principais motivações que levam as universidades a quererem estabelecer relações com empresas.



Figura 7 - Motivações das Universidades

Fonte: Elaboração Própria

Do ponto de vista empresarial constata-se que também os dividendos financeiros são um fator motivacional para o estabelecimento de relações com universidades, contudo, segundo a revisão da literatura, este fator tem mais peso do lado das universidades (Mora-Valentín, 2000; Siegel et al., 2003). Como não podia deixar de ser, o mais importante para as empresas, ou seja, os fatores que mais as motivam a estabelecer estas relações são os fatores relacionados com o conhecimento, o bem mais precioso que as universidades detém. Através da relação com universidades, as empresas podem ter acesso a novos conhecimentos, aumentar as suas competências, produzir novos conhecimentos e atualizar o conhecimento podendo assim manterem-se competitivas no mercado (Azagra-Caro et al., 2006; Lee, 2000; Mora-Valentín, 2000; Sherwood, 2002). As empresas podem também desenvolver investigações, novos produtos (reduzindo o lead-time da I&D), fazer testes e ensaios, resolver problemas, melhorar produtos devido ao acesso a instalações universitárias, recursos humanos e mão-de-obra qualificada (Azagra-Caro et al., 2006; Lee, 2000; Mora-Valentín, 2000; Sherwood, 2002). Todos eles são fatores que levam a empresa a estar motivada para estabelecer esta relação. Outros fatores que também foram considerados relevantes na literatura foram a possibilidade de partilha de riscos e custos (Barnes et al., 2002; A. L. Sherwood, 2002), de conhecimentos e de recursos humanos (Lee, 2000; Mora-Valentín, 2000). Por último, e não menos importante, tal como foi indicado como sendo um fator motivacional para a universidade, a reputação também se considera um fator motivacional para as empresas, ou seja, as empresas ao relacionarem-se com universidades conceituadas e reconhecidas nacional e internacionalmente podem obter vantagens nisso ao ver a sua reputação a aumentar, obtendo prestígio e melhorando a sua imagem (Siegel et al., 2003). Na Figura 8, encontram-se as principais motivações que levam as empresas a quererem estabelecer relações com universidades.



Figura 8 - Motivações para as Empresas

Fonte: Elaboração Própria

Em seguida, na Figura 9, apresentamos as motivações que são comuns a ambas as partes da relação.

Estes fatores, além de motivacionais, também podem ser encarados como os benefícios da relação. Quando os fatores que levam ao estabelecimento da relação se concretizam, e de facto acontecem, podemos dizer que é um benefício da parceria entre ambas as partes.

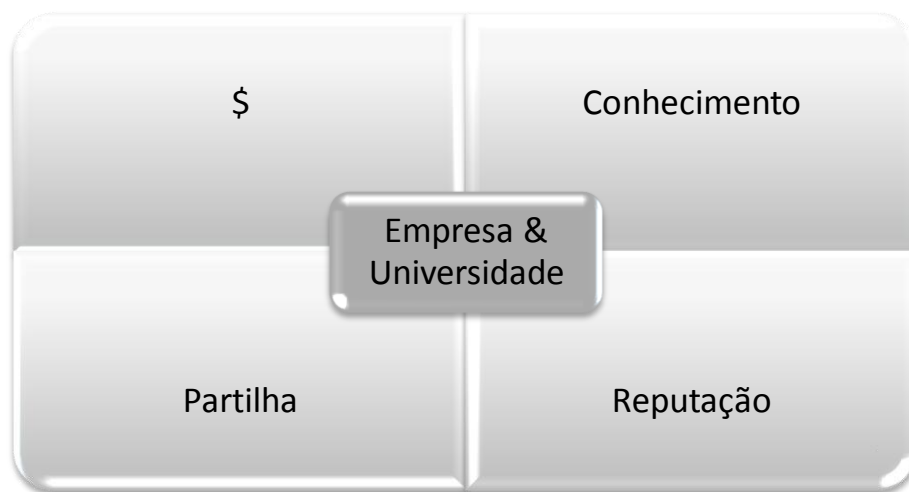


Figura 9 - Motivações Comuns para as Empresas & Universidades

Fonte: Elaboração Própria

Contudo, não podemos esquecer que as relações não são fáceis de gerir, ainda mais quando os atores da relação possuem características distintas. Assim, deve haver uma boa gestão da relação para ultrapassar as barreiras/obstáculos e realizar uma relação com sucesso.

### 3.3. Modelos de Cooperação: Universidade-Empresa-Governo

#### 3.3.1. Modelo Triangular de Coordenação

O Modelo Triangular de Coordenação (ver Figura 10), desenvolvido por Clark (1983), é um dos primeiros modelos a surgir onde a universidade é um dos intervenientes. Neste modelo, existe uma relação entre três esferas de poder: o poder académico, o poder do governo e o mercado.

Ao olhar para as questões de autoridade, o foco de Clark (1983) mudou-se para além do mundo interior da instituição do ensino superior, ocupando lugar em mundos maiores, além das suas portas (Clark et al., 2010). No entanto, também distingue diferentes formas e níveis de autoridade dentro das universidades.

Cooperação Universidade-Empresa foi tomando proporções maiores à medida que a necessidade de inovar se foi tornando essencial (Clark, 1985). Segundo Durkheim (1977) é raro encontrar uma instituição que é, ao mesmo tempo, tão uniforme e tão diversa. É reconhecida em todas as formas que toma, mas em nenhum lugar é idêntico ao que está em outro lugar.

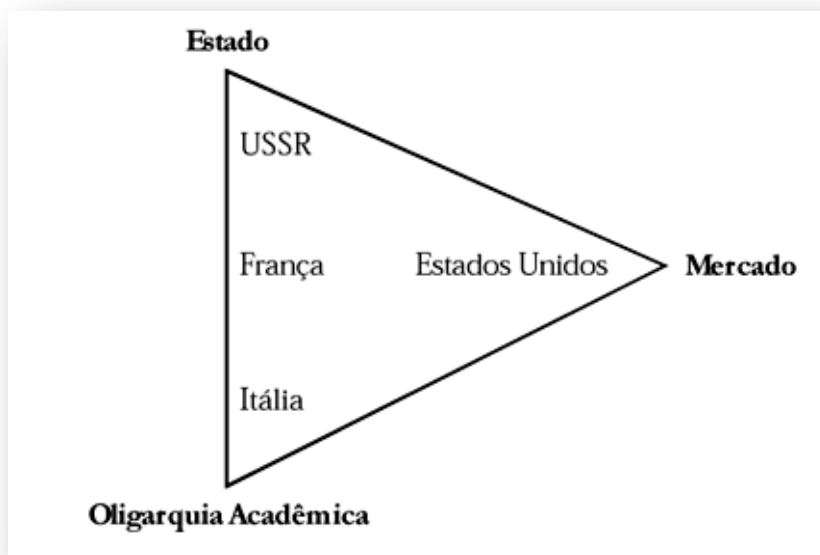


Figura 10 - Modelo de Coordenação Triangular

Fonte: Clark (1983) (adaptado pela tradução para o Português)

#### 3.3.2. Modelo da Tripla Hélice

Etzkowitz & Leydesdorff (2000) desenvolveram um modelo, o **Modelo da Tripla Hélice**, que aborda a relação entre universidades, empresas e o governo. O Modelo da Tripla Hélice assenta na hipótese de que, numa economia baseada no conhecimento, a inovação surge a partir das interações entre empresas, universidades e instituições públicas, sendo as empresas a fonte de produção, as universidades a fonte de conhecimentos e tecnologia e as instituições públicas providenciam relações contratuais que garantem estabilidade nas interações e trocas (Etzkowitz, 2003; Jacob, 2006). O modelo também afirma que a universidade pode vir a desempenhar um papel importante na inovação em sociedades cada vez mais baseadas no conhecimento.

As relações entre Universidade-Empresa-Governo foram objeto de várias modelizações. Numa primeira fase, temos o **Modelo Estático** (ver Figura 11). Neste modelo, o Governo controla quer as empresas, quer as universidades e as relações entre ambas. É ele que fornece os recursos para novas iniciativas e que assume a liderança das atividades (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Este modelo apenas se ajusta a sociedades de economia planificada em que o estado desempenha uma ação direta sobre as atividades económicas (Etzkowitz, 2003).

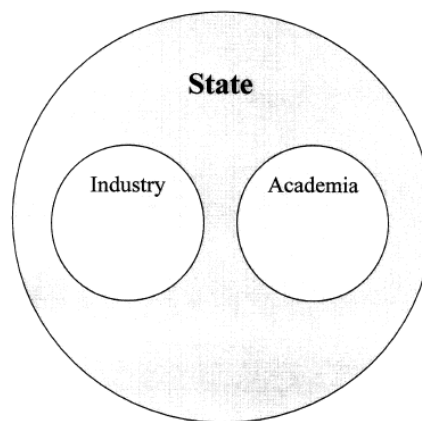


Figura 11 - Modelo Estático

Fonte: Etzkowitz & Leydesdorff (2000)

Posteriormente, surgiu o **Modelo Laissez-Faire** (Figura 12), onde as três esferas da relação estão separadas por fortes barreiras. Neste modelo, mais do que cooperação existe competição entre os intervenientes. As empresas colocam em prática o conhecimento produzido nas universidades, que são encaradas como meros fornecedores da investigação e as instituições públicas apenas desempenham funções de regulação. Segundo Leydesdorff & Meyer (2003), numa economia de conhecimento este modelo dificilmente se aplicar uma vez que a inovação surge na interface entre os vários intervenientes.

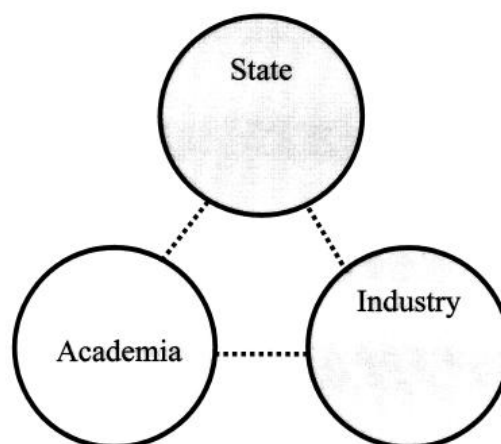


Figura 12 - Modelo de Laissez-Faire

Fonte: Etzkowitz & Leydesdorff (2000)

Numa terceira fase, temos um modelo que se baseia numa perspetiva evolucionista, onde as relações entre Universidade-Empresa-Governo estão em constante transformação. As três esferas institucionais criam uma tripla hélice, dando assim nome ao modelo, **Modelo Tripla Hélice** (Figura 13). O facto das circunferências se intersetarem dá a perspetiva de que as fronteiras são flexíveis, ou seja, a ação de cada entidade influencia a das outras entidades presentes na relação.

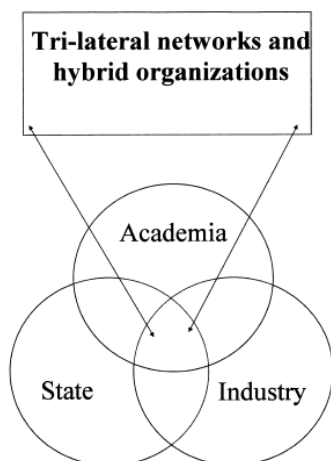


Figura 13 - Modelo Tripla Hélice

Fonte: Etzkowitz & Leydesdorff ( 2000)

Segundo Etzkowitz & Leydesdorff (2000), de uma forma ou de outra, a maioria dos países estão, atualmente, a tentar atingir alguma forma de Tripla Hélice.

### 3.4. Gestão da Transferência de Conhecimento

Gerir a transferência de conhecimento de universidades para empresas nem sempre é um processo rápido e fácil. Para isso, Sherwood et al. (2011) sugerem que uma avaliação deve ser feita, de modo a que a transferência de conhecimento seja realizada com sucesso. Para ajudar os gestores do processo de transferência de conhecimento, os autores indicam que a avaliação deve ser feita em quatro fases, conforme se apresenta na Figura 14.

As quatro fases enumeradas pelos autores são: avaliação dos parceiros e avaliação da natureza do conhecimento a ser transferido (tácito vs. explícito), negociação, gestão da relação e avaliação e finalização da relação.

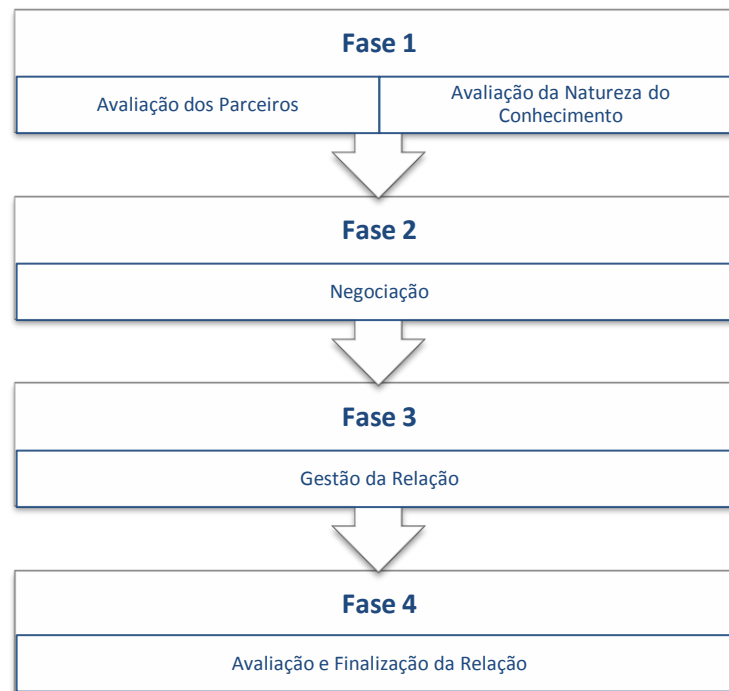


Figura 14 - Fases do Processo de Transferência de Conhecimento

Fonte: Adaptado de Sherwood et al. (2011)

Na primeira fase, os potenciais parceiros, das empresas, são avaliados com base nos seguintes fatores: natureza do conhecimento (a ser transferido); os níveis de experiência (por parte dos potenciais parceiros); e a confiança.

Existem duas naturezas do conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é conhecido por ser subtil e de difícil observação. Contrariamente, o conhecimento explícito pode ser facilmente observado (por exemplo: uma patente), havendo menos incertezas sobre a transferência de conhecimento explícito, pois permite que o processo seja regido por regras, procedimentos e contratos. Por outro lado, se a transferência for maioritariamente de conhecimento tácito, mais difícil será o processo de transferência. Assim, neste caso, requer que haja um maior fluxo de informação e uma maior proximidade entre os parceiros.

Além de Barnes et al. (2002), no Modelo de Boas Práticas (ver subcapítulo 3.5), também Sherwood et al. (2011) consideram a experiência passada um fator determinante para o sucesso da relação entre empresas e universidades. Na fase inicial de uma relação, o parceiro industrial deve analisar o nível de experiência passada que o parceiro universitário tenha. O facto de existir experiência passada pode significar que a universidade já conhece o processo de transferência de conhecimento e já está familiarizado com as rotinas para troca de informações. Outro fator, considerado determinante tanto para Barnes et al. (2002) como para Sherwood et al. (2011), é a confiança que ambos os parceiros da relação têm um no outro. Esta é muitas vezes baseada em experiências passadas com sucesso. Se a universidade acha que a empresa é incapaz de desenvolver a tecnologia corretamente, vai perder a confiança na eficácia da transferência de conhecimento. Por seu turno, se a universidade é vista pela empresa como não confiável ou incapaz de transferir conhecimento de forma eficaz, a empresa vai evitar a transferência.

Numa segunda fase, deve acontecer a negociação da relação de transferência de conhecimento. A transferência varia de acordo com a natureza do conhecimento e é importante que ambas as partes da relação tenham em conta os componentes sociais e físicos da relação, a fim de projetar de forma eficaz o processo de transferência de conhecimento. Aumentar a confiança entre as partes e construir um processo robusto para a transferência de conhecimento são as chaves para o sucesso (Sherwood et al. , 2011).

Os autores acreditam que o aumento da confiança vai gerar um aumento do fluxo de conhecimento, ou seja, para facilitar a transferência do conhecimento, ambos os parceiros precisam de desenvolver uma relação de confiança. A construção de confiança entre as partes irá ajudar a aliviar algumas preocupações. Se ambas as partes estiverem mais focadas em proteger os seus próprios interesses ao invés de investir numa transferência de conhecimento eficaz, este pode falhar e ficar aquém dos objetivos de ambas as partes (Sherwood et al., 2011).

Ambas as partes da relação também devem concordar com o processo estabelecido para a transferência do conhecimento e com o cronograma. As universidades têm padrões muito diferentes comparativamente com as empresas no que diz respeito às diferentes fases do processo de transferência de conhecimento. Segundo Sherwood et al. (2011), a estrutura, as experiências e a cultura da universidade fazem com que esta esteja mais focada nos resultados a longo prazo. Contrariamente, para as empresas os resultados a curto prazo são mais relevantes, focando-se em tecnologias específicas para resolver problemas específicos (por exemplo: melhoria de eficácia de um processo de produção ou desenvolvimento de um produto destinado a um mercado específico).

Quanto ao cronograma estabelecido para o processo de transferência pode haver interferências ou discordâncias devido ao facto do calendário académico ser diferente. Este apresenta pausas específicas, o que dificulta as empresas que tentam cumprir prazos muito específicos e curtos. Assim, estas tem de ter em conta essas diferenças no calendário académico, uma vez que isso irá influenciar a disponibilidade dos professores e alunos. Contudo, estabelecer um cronograma é de facto um elemento importante num processo de transferência de conhecimento. Este deve ser claro desde início para ambas as partes saberem o que têm de cumprir e o que podem esperar.

Numa terceira fase, realiza-se a gestão da relação de maneira a que a transferência de conhecimento seja realizada com sucesso. Igualmente, como na fase anterior, é importante ter em conta a natureza do conhecimento e os aspetos sociais e físicos da relação. Aprofundar o relacionamento e apostar na construção de uma comunicação eficaz são os fatores-chave para o sucesso desta fase e, consequentemente, da relação. Nesta etapa, é importante que a empresa volte a analisar os objetivos e determine o que é de facto necessário para promover o processo de transferência de conhecimento. Aprofundar as relações é importante para garantir que a transferência irá atender às necessidades de ambas as partes da relação. Devem-se respeitar as diferentes prioridades dos parceiros e confiar que os resultados irão beneficiar ambas as partes, ao longo do tempo.

Ambos os parceiros da relação devem também (Sherwood et al., 2011) disponibilizar todas as formas de comunicação (formais e informais). Pode haver a formação de uma equipa de comunicação, que envolva colaboradores de ambas as partes da relação, ajudando assim à construção de confiança entre as partes e havendo um entendimento maior das necessidades dos parceiros. Estes, podem estabelecer ligações através de interações pessoais, telefonemas, emails e, principalmente, visitas entre os espaços físicos de ambos os parceiros. Trabalhar junto dos investigadores universitários pode ser uma mais valia para a



empresa, pois irá obter demonstrações e *feedback* em tempo real. Em conclusão, usar uma variedade de métodos de comunicação parece ser um meio eficaz para promover a relação (Sherwood et al., 2011).

Por último, na fase quatro, a transferência de conhecimento deve ser avaliada e finalizada. Ambas as partes da relação devem rever os resultados do processo de transferência de conhecimento, determinar se foi eficaz, ou não, e que alterações serão necessárias caso haja uma futura transferência.

As empresas podem encontrar excelentes oportunidades ao trabalhar com universidades. Um dos fatores críticos do estabelecimento de uma relação entre empresas e universidades é o processo de transferência de conhecimento de maneira a que este seja sucedido.

O processo, de quatro fases (ver Figura 15), identificado por Sherwood et al. (2011), fornece um caminho para que a transferência de conhecimento seja bem sucedida. Em conclusão, ao considerar a natureza do conhecimento e o perfil do potencial parceiro, as empresas podem determinar qual a melhor forma de negociar e gerir a relação, de modo a que esta seja considerada como uma relação de sucesso.

O processo identificado por Sherwood et al. (2011) assemelha-se em alguns pontos com o Modelo de Boas Práticas de Barnes et al. (2002), apresentado no subcapítulo seguinte.

<b>Fase 1 – Avaliação e Seleção do Parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o tipo de conhecimento a ser transferido (tácito ou explícito)</li> <li>• Avaliar o nível de experiência do parceiro (examinar o número, a natureza e os resultados das últimas atividades de transferência de conhecimento)</li> <li>• Avaliar o nível de confiança entre os parceiros</li> </ul>	
Fase 2- Negociação	Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a confiança entre os gestores da relação</li> <li>• Envolver-se em negociações sinceras e formar uma rotina positiva para avaliar o progresso em uma base periódica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a confiança entre os administradores, os detentores de conhecimento e as pessoas-chave da pesquisa</li> <li>• Incentivar a interação do pessoal da equipa de transferência para fomentar discussão rica e antecipação das necessidades de cada um</li> </ul>
<b>Físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de uma estrutura que permita a troca eficiente</li> <li>• Estabelecer processos de comunicação claros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer equipas de transferência e rotinas de comunicação</li> <li>• Desenvolver metas de progresso e processos de resolução</li> <li>• Organizar para ambas as equipas de transferência para visitar as instalações de cada um</li> </ul>
Fase 3 – Gestão da Relação	Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter contato e monitorizar o progresso com os gestores</li> <li>• Iniciar discussões sobre futuras transferências de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção contínua de relações entre os administradores, detentores de conhecimento e pessoas-chave de pesquisa</li> <li>• Estreita colaboração entre os membros das equipas de transferência.</li> <li>• Resolução rápida de mal-entendidos através de conversas ricas e também links de comunicação multi-canal</li> </ul>

<b>Físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir canais eficientes de trocas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir canais de troca (vários meios de acesso, interação cara a cara entre os membros das equipas de transferência)</li> </ul>
<b>Fase 4 – Avaliação e Conclusão da Relação</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>	<b>Conhecimento Tácito</b>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar se a relação é de confiança e eficácia suficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar as relações entre os administradores / gestores e detentores de conhecimentos para o desenvolvimento da confiança</li> <li>• Trazer as equipas para avaliar o progresso e demais etapas, se houver</li> <li>• Desenvolver planos para futuras atividades de colaboração relacionadas</li> </ul>
<b>Físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar se os canais de comunicação foram eficientes</li> <li>• Propor melhorias para relações futuras</li> <li>• Dissolver as equipas formadas para a transferência de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar os canais de comunicação</li> <li>• Se o projeto está quase concluído, tomar medidas para proteger todo o conhecimento transferido</li> <li>• Criar uma rotina para qualquer trabalho de acompanhamento que podem ser necessários para completar o projeto ou para o futuro</li> <li>• Dissolver as equipas de transferências formais</li> </ul>

Figura 15 - Fases para o Sucesso da Transferência de Conhecimento

Fonte: Adaptado de Sherwood et al. (2011)

### 3.5. Modelo de Boas Práticas

O **Modelo de Boas Práticas** resultou de um estudo realizado por Barnes et al. (2002), fornecendo “insights” importantes sobre as principais questões envolvidas na gestão de sucesso de colaborações entre universidades e empresas, em projetos de I&D. O estudo tinha como objetivo identificar fatores, que bem geridos, aumentariam a probabilidade da colaboração ser bem-sucedida, para ambos os parceiros. Para isso, foram analisados seis casos de relações de colaboração, em projetos de I&D, entre universidades e empresas.

Na Figura 16 encontra-se o Modelo de Boas Práticas para a Gestão Eficaz de Projetos de Colaboração de I&D.

Os fatores que foram identificados como tendo um impacto significativo foram agrupados em categorias, sendo elas:

- Fatores Universais
- Escolha do Parceiro
- Gestor do Projeto
- Gestão do Projeto
- Igualdade
- Fatores Ambientais
- Resultados
- Questões Culturais

Contudo, nenhum fator ou conjunto de fatores está claramente discriminado como fator de sucesso ou fracasso nos casos de estudo. Embora existam semelhanças entre os casos de estudo, os fatores de sucesso em cada caso são diferentes, indicando que o sucesso de um projeto colaborativo é gerido por uma complexa interação de fatores e pelo resultado cumulativo dos impactos positivos e negativos desses mesmos fatores (Barnes et al., 2002). Contudo, a categoria gestão do projeto foi onde foi registado um maior número de fatores de sucesso.

A tendência das empresas parceiras fazerem apenas uma contribuição limitada para a pesquisa de I&D foi um dos fatores comuns a todos os casos de estudo. Foi identificado que as empresas normalmente não respondem com rapidez suficiente às necessidades das universidades, havendo uma tendência por parte das empresas envolvidas de contarem com os pesquisadores da universidade para fazerem a maioria do trabalho. Assim, Barnes et al. (2002) subentendem que é importante avaliar os parceiros com os quais se pretende estabelecer relações. Segundo os autores, convém ambas as partes da relação partilharem os mesmos interesses e objetivos para a pesquisa de I&D e estarem ambos dispostos a cumprir o papel pretendido na colaboração.

Após a análise dos casos de estudo, os autores chegaram à conclusão que os critérios de avaliação dos parceiros devem incluir: a evidência de que a pesquisa de I&D é de grande importância, análise das experiências colaborativas passadas e a indicação de que os objetivos pretendidos da pesquisa são complementares a ambas as partes. Também deve ser garantido que ambas as partes da colaboração saibam claramente o seu papel e responsabilidades, devendo estas ser claramente comunicadas desde o início da colaboração.

As questões relacionadas com a gestão do projeto/pesquisa também foram evidentes em todos os casos de estudo. Uma das etapas essenciais no planeamento de um projeto é a definição de objetivos claros para ambas as partes da colaboração. Apesar da dificuldade de prever os resultados finais da pesquisa de I&D, podendo até ser alterados ao longo do tempo, ter objetivos claramente definidos desde início faz com que a investigação siga um caminho correto, focada e direcionada para a concretização dos mesmos.

Quando se fala de colaborações, a necessidade de ter objetivos claramente definidos é superior a outro tipo de projetos, pois está-se a lidar com parceiros que possuem objetivos e expectativas próprias e específicas. Segundo Barker et al. (1996) e Littler et al. (1995), sem objetivos claramente definidos e explicitamente comunicados a todos os envolvidos na colaboração, pode haver uma quantidade de diferentes interpretações e levar a expectativas irrealistas.

Além do gestor do projeto ser reconhecido como tendo um papel fundamental na gestão eficaz do projeto (Hauschildt et al., 2000), este estudo de Barnes et al. (2002) também destacou o investigador/pesquisador principal como tendo um papel importante em projetos de colaboração.

A principal preocupação dos parceiros numa colaboração de pesquisa é atingir os resultados pretendidos e, como não podia deixar de ser, isso foi identificado em todos os casos de estudo. A importância dada a resultados tangíveis no projeto também se mostrou relevante neste estudo, para justificar aos parceiros o porquê do investimento realizado. As questões culturais também foram comuns a todos os projetos em estudo.

Diferenças entre as prioridades e perspetivas da universidade e das empresas é o foco de uma série de estudos. Essas diferenças são conhecidas como um grande obstáculo para o sucesso das colaborações universidade-empresa. Problemas associados com diferenças nas perspetivas e nas prioridades nas colaborações universidade-empresa foram evidentes em todos os projetos do estudo. Enquanto as universidades pretendem, através das suas atividades, atingir determinados objetivos académicos, as empresas estão focadas no curto prazo e no desejo de obter resultados rápidos. Um equilíbrio entre as necessidades da universidade e da empresa deve ser alcançado para o sucesso da colaboração entre elas. Para isso, cada uma das partes deve entender as necessidades da outra parte e esforçar-se para encontrar uma solução que beneficie ambos os parceiros igualmente. O sucesso das colaborações entre universidades e empresas depende da obtenção de benefícios mútuos e não simplesmente da obtenção de benefícios próprios, embora estes sejam igualmente importantes.

Os resultados do estudo de Barnes et al. (2002) indicam que um modelo de boas práticas para a gestão eficaz de projetos de colaboração de I&D deve refletir seis áreas-chave:

- Existir um **método de avaliação dos parceiros** de modo a garantir que estes estão realmente interessados e comprometidos com os objetivos pretendidos e que são capazes de apoiar o projeto.
- Proporcionar uma **gestão de projeto de alta qualidade**, particularmente no que diz respeito à definição de objetivos, monitorização do processo e comunicação eficaz.
- **Confiança, comprometimento e continuidade do pessoal** foram considerados fatores importantes para o sucesso das colaborações.
- Os processos de gestão devem ser **flexíveis** para reagir a mudanças no ambiente externo.
- Incluir fatores que mantenham o **interesse** e o **empenho** dos parceiros.
- Importância de alcançar **benefícios mútuos**, ou seja, garantir que existe um equilíbrio adequado entre os objetivos de ambos os parceiros.

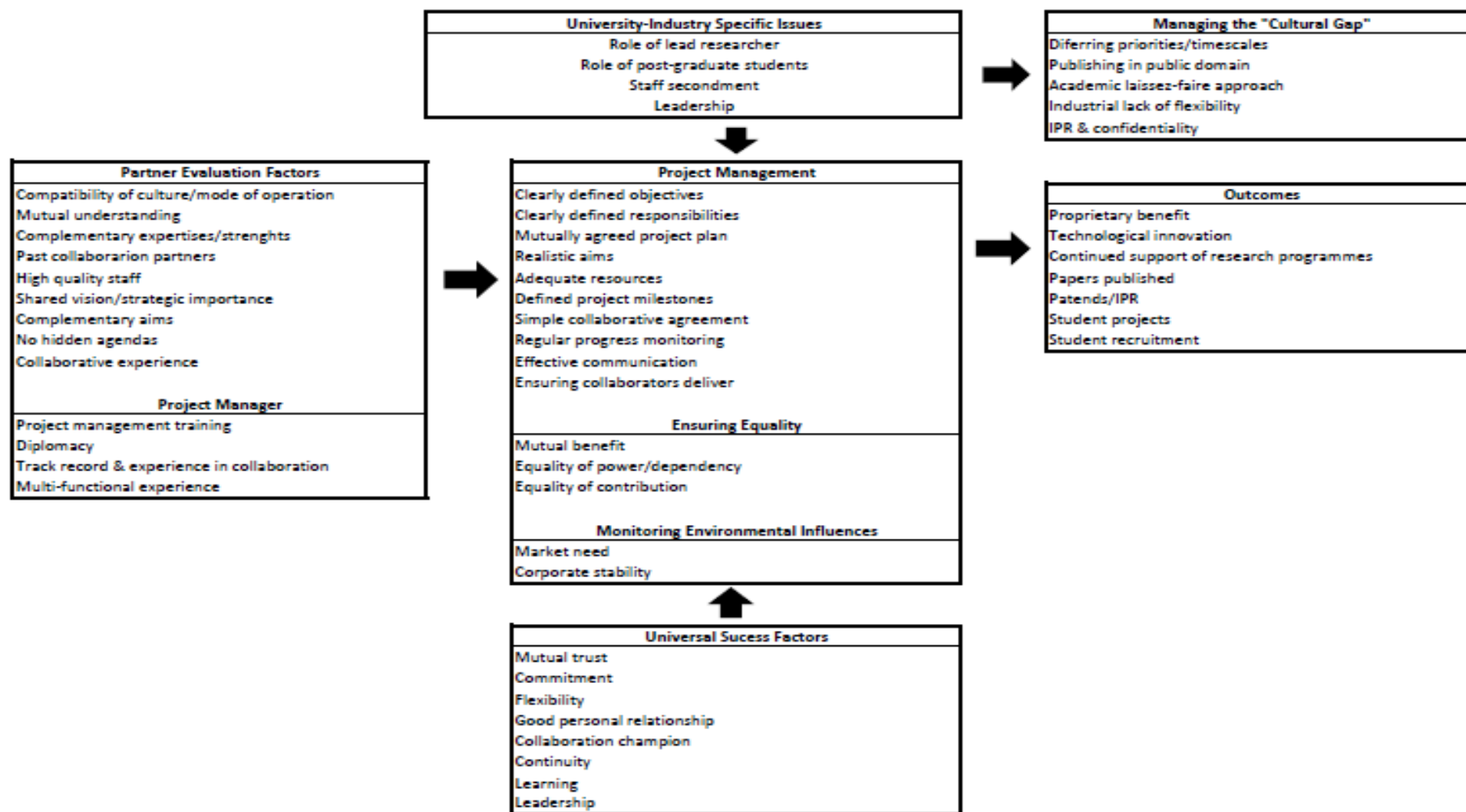


Figura 16 - Modelo de Boas Práticas para a Gestão da Colaboração

Fonte: Barnes et al. (2002)



#### 4. Conceção da Investigação Empírica

Na revisão da literatura foram apresentados os conceitos centrais do trabalho, sendo eles: marketing relacional e relação empresa-universidade.

No presente capítulo apresentados, o campo de investigação, o objetivo, o enquadramento concetual das variáveis, o modelo proposto e as hipóteses em estudo, a medição das variáveis, a metodologia e a caracterização da amostra (ver Figura 17).

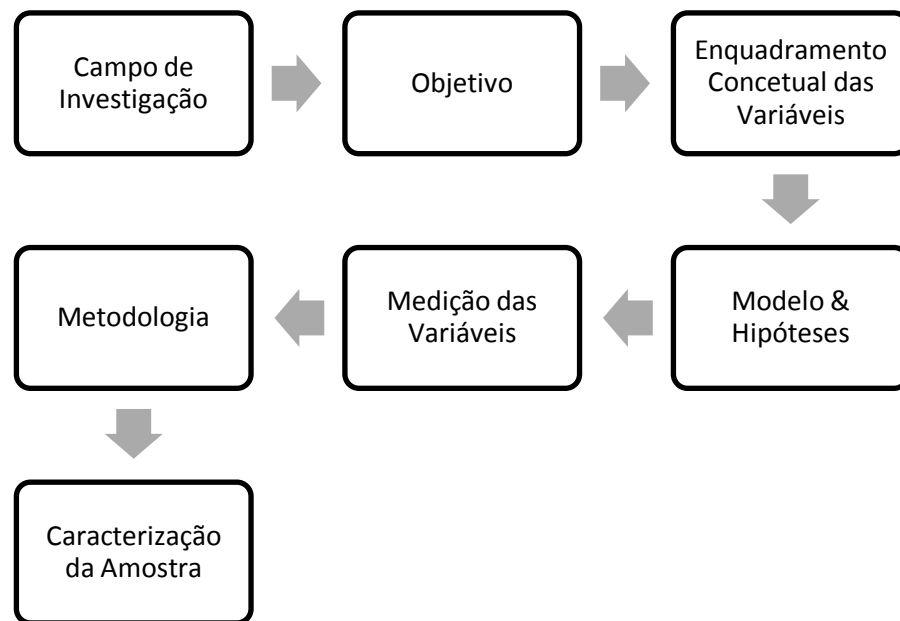


Figura 17 – Estrutura da Conceção da Investigação Empírica

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1. Campo de Investigação

A população alvo deste estudo são empresas que estabelecem relações com universidades. Os questionários foram enviados para empresas de Portugal, distribuídas por regiões e como pode ver na Tabela 1.

**Tabela 1 - Distribuição por Região e Distritos**

Fonte: Elaboração própria

<b>Distribuição por Região</b>		
<b>Norte</b>	<b>Centro</b>	<b>Sul</b>
10,7%	72,9%	16,4%
<b>Distribuição por Distrito</b>		
Braga – 3,3%	Castelo Branco – 0,9%	Lisboa – 15,3%
Aveiro – 55,1%	Coimbra – 1,8%	Setúbal – 1,1%
Porto – 13,3%	Leiria – 4,7%	
Viana do Castelo – 0,7%	Santarém – 1,1%	
Vila Real – 0,4%	Viseu – 2,2%	

#### 4.2. Objetivo

O objetivo geral deste estudo é analisar o papel de determinados fatores na participação contínua das empresas no seu relacionamento com as universidades.

Como objetivos específicos enumeramos os seguintes:

- Identificar quais os fatores que afetam o sucesso das relações entre as empresas e as universidades;
- Clarificar a relação existente entre as variáveis em estudo (*Satisfação, Compromisso, Confiança, Reputação e Participação*).

#### 4.3. Enquadramento Concetual das Variáveis

As variáveis em estudo são **Satisfação, Compromisso, Confiança, Reputação e Participação**, conforme se apresenta na Figura 18.



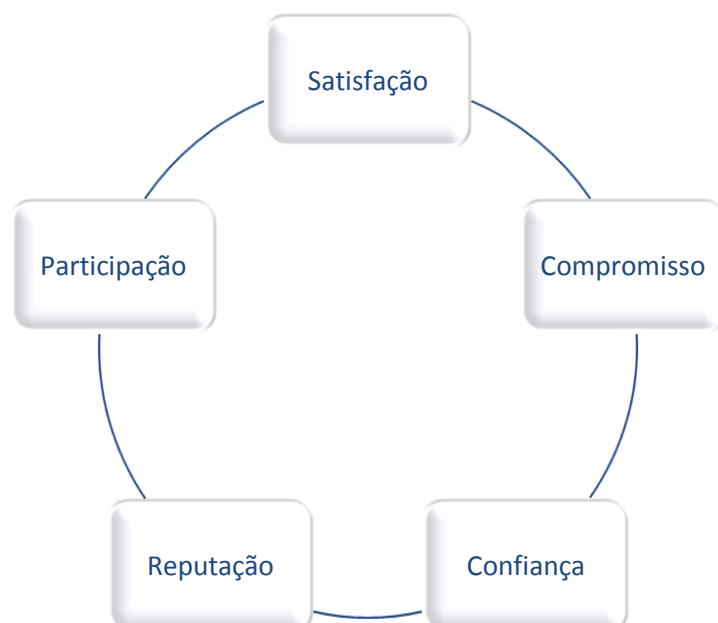


Figura 18 - Variáveis em estudo

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.1. Satisfação

Segundo Oliver (1999), a satisfação é um sentimento que se relaciona diretamente ao facto do cliente perceber se as suas expetativas foram, ou não, atendidas. Consistentes com este pensamento, Kotler & Keller (2006) definem a satisfação dos clientes como o sentimento que resulta da comparação do desempenho, ou do resultado, proveniente de uma oferta, em relação ao que era esperado.

A satisfação é um processo dinâmico que muda consoante os consumidores adquirem experiência (Srijumpa et al., 2007). Oliver (1999) afirma que existe uma relação entre satisfação e lealdade do consumidor, no entanto é de salientar que há casos de clientes satisfeitos que não são leais. Assim, a satisfação é um passo necessário para a formação da lealdade, mas não suficiente.

A satisfação pode ser definida como uma resposta afetiva de intensidade variável, com foco em aspetos de aquisição e que tem lugar no momento em que o indivíduo avalia o “objeto” adquirido (Giese & Cote, 2002). Segundo Zeithaml et al. (1996), a satisfação emerge como um antecedente da participação contínua por parte dos clientes. Por outro lado, Marzo-Navarro et al. (2009) consideram que a satisfação do cliente é um antecedente do compromisso e dos comportamentos voluntários desenvolvidos pelos clientes.

Javadein et al. (2008) definem satisfação do consumidor como um julgamento sobre os atributos de um produto ou serviço que garantem um nível de prazer relacionado com o consumo. Por outro lado, para Marques (2012), a satisfação com as relações mantém-se enquanto estas proporcionarem recompensas elevadas e os custos forem baixos, e desde que a diferença entre benefícios e custos continue a exceder as expetativas.

Num contexto de negócios, a satisfação do relacionamento tem sido definida como um estado afetivo positivo, que resulta da avaliação de uma empresa de todos os aspetos da sua relação de trabalho com outra pessoa (Anderson & Narus, 1990; Ganesan, 1994). Na relação entre empresas e universidades, as opiniões sobre a satisfação serão determinantes para o futuro da relação. Se no curto prazo as empresas ficarem satisfeitas com a sua relação com a universidade, o desejo de realizar ou renovar a relação com a mesma irá aumentar.

#### 4.3.2. Compromisso

O compromisso entre as partes, implícita ou explicitamente, envolve a intenção de manter e garantir a continuidade a longo prazo da relação, embora possa significar sacrifícios a curto prazo para ambas as partes (Simpson, 1997). Numa perspetiva semelhante, o compromisso pode ser concebido como a intenção de estabelecer e manter relacionamentos de longa duração. Assim, se houver compromisso entre ambas as partes de uma relação, cada uma fará todos os esforços em favor da outra (Casielles, Martín, & Lanza, 2003). Segundo Dwyer et al. (1987), o compromisso é como uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros de troca.

Na opinião de Mooraaan et al. (1992), compromisso é significado de desejo de manter relações valiosas e essenciais para o desempenho de qualquer organização. Compromisso revela a importância do relacionamento com os parceiros e a sua intenção de continuar o relacionamento no futuro (Wilson, 1995). Para Steers (1977), o compromisso organizacional, por parte do cliente, reflete uma identificação e um envolvimento com a organização.

No caso das relações empresa-universidade, Marzo-Navarro, et al., (2009) afirmam que o compromisso percebido pelas universidades deve incluir: a medida em que as empresas acreditam nelas, têm em conta as suas opiniões, interesses e necessidades. Da mesma forma, o compromisso percebido pela organização deve causar uma obrigação de resposta a esse compromisso, através do desenvolvimento de comportamentos voluntários que facilitam os objetivos organizacionais. Resumindo, na medida em que as empresas percebem um maior compromisso por parte das universidades, considerando os seus interesses, opiniões e necessidades, as empresas vão sentir-se obrigadas a responder a esse compromisso através de comportamentos que favoreçam o desenvolvimento das instituições, podendo estas atingir assim os seus objetivos. Para Casielles & Belén (2003) e Vázquez et al. (2003) a definição de compromisso, implicitamente, indica que as empresas que se sentem mais comprometidas com as universidades devem estar mais inclinadas a ajuda-las, devido aos benefícios que irão receber do relacionamento, ou seja, se houver um compromisso entre os agentes de um relacionamento, ambos farão todos os esforços para favorecer a outra parte. Para Mooraaan et al. (1992), o compromisso é como um desejo duradouro de manter um relacionamento valorizado.

Compromisso e confiança são fatores centrais que contribuem para o sucesso do marketing relacional por causa da sua capacidade de liderar indiretamente o comportamento cooperativo e produzir resultados que promovam a eficiência, produtividade e eficácia (Morgan & Hunt, 1994).

#### 4.3.3. Confiança

Embora a noção de confiança sempre tenha estado no coração do campo da gestão organizacional, foi nos últimos anos que se presenciou uma explosão de pesquisas temáticas sobre a confiança e as suas implicações para a gestão organizacional (Beccerra & Gupta, 1999).

A literatura reconhece a confiança como um pré-requisito para a construção de relacionamentos com clientes e como um estado anterior para o desenvolvimento de compromisso (Garbarino & Johnson, 1999; Morgan & Hunt, 1994).

Para Goudge & Gilson (2005), a noção de confiança é muitas vezes considerada ambígua, difícil de definir e investigar. Segundo Davenport et al. (1998), confiança leva algum tempo a desenvolver-se entre os parceiros, especialmente entre empresas interessadas em proteger as suas vantagens, assim, podemos dizer que a confiança pode demorar alguns anos para se desenvolver.

Para Casaló et al. (2008), o conceito de confiança pode ser dividido em duas perspetivas distintas. A primeira considera a satisfação como uma predisposição afetiva sustentada pelas condições económicas, tais como o volume de vendas ou margens de lucro obtidas. A segunda considera a satisfação sustentada pelas condições não económicas, tais como fatores psicológicos, como o cumprimento de promessas por parte dos parceiros ou a facilidade de se relacionar com os parceiros.

Segundo Barney & Hansen (1994), existe a possibilidade de haver três níveis diferentes de confiança: fraca, semiforte e forte.

A **confiança fraca** baseia-se no pressuposto de que uma parte não explorará as vulnerabilidades da outra, porque simplesmente não existem vulnerabilidades significativas a explorar na troca específica. Assim, a confiança emerge porque não há como as partes envolvidas agirem de modo oportunista, uma em relação à outra. Este tipo de confiança normalmente ocorre em transações nas quais a avaliação do valor e a qualidade dos objetivos trocados podem ser avaliados facilmente.

Quando uma troca entre partes envolve vulnerabilidades unilaterais ou mútuas (devido à seleção adversa, risco moral ou investimentos específicos) e a confiança emerge apenas quando sustentada por vários dispositivos de governança existe uma **confiança semiforte**. O que garante esta confiança é a segurança de que o comportamento oportunista pode ser detetado e punido (pelos mecanismos de governança). Tal punição tornará o comportamento mais prejudicial do que vantajoso, de forma que o interesse-próprio racional das partes faça as mesmas não incorrerem nessa natureza de ação, agindo então de forma confiável. Vê-se, dessa forma, que tal modelo de confiança enfatiza o papel da racionalidade na tomada de decisão.

Na forma **forte** de **confiança**, a confiança sustenta-se não sobre mecanismos sociais ou económicos de governança, como ocorre no tipo semiforte de confiança, mas sobre valores, princípios e padrões de comportamentos internalizados pelas partes envolvidas na troca. Ou seja, ambas as partes compartilham mutuamente uma série de vulnerabilidades – de todas as magnitudes e naturezas, mas, independente da existência de mecanismos de governança, confiam em si, devido ao que e quem elas são, intrinsecamente.

Ao contrário das duas formas de confiança anteriormente descritas, esta forma é claramente exógena a uma estrutura particular de troca, pois a forma forte de confiança emerge dos princípios, valores e padrões que os parceiros então trazem para uma determinada troca. Estes elementos (princípios, valores e padrões) refletem a história única e a cultura da empresa, ou das pessoas-chave associadas a ela.

A confiança foi identificada como um fator chave que afeta a eficácia e o sucesso das colaborações (Herzog, 2001). Segundo Sahay (2003), a existência de confiança nos relacionamentos interorganizacionais ajuda a diminuir os custos de transação, induz a comportamentos desejados, reduz a extensão de contratos formais, facilita a resolução de disputas, permite às partes focarem-se nos benefícios de longo-prazo do

relacionamento e planeamentos futuros são facilitados devido às trocas frequentes e transparentes de informação. Para Ndubisi (2007), confiança significa a partilha de valores, objetivos comuns, incerteza, ações com resultados comuns, comprometimento ou promessas e sentido de oportunidade. Por outro lado, para March (2006), o conceito de confiança está associado à diminuição do risco percebido pelos consumidores, sendo também uma forma de incentivo à compra e retorno à organização. Para Ndubisi (2007), a confiança traduz-se na vontade de acreditar nas palavras e promessas do parceiro e na expectativa que a outra parte desenvolva decisões e ações moralmente corretas, com vista à execução dos objetivos de ambas as partes da relação.

A confiança pode também ser definida como a crença de um indivíduo em parceiros de cooperação depois de uma análise racional e aceitação de certos riscos (Das, 2004). Confiança mútua é uma característica chave das trocas sociais de sucesso, tanto entre pessoas como entre organizações (Keh & Xie, 2009).

Numa relação de negócios, segundo Sin et al. (2005) é essencial que ambas as partes conheçam os seus parceiros e que com ele partilhem objetivos, crenças e ações. Só assim haverá uma maior probabilidade de continuação das negociações e do estabelecimento de uma relação duradoura, de longo prazo. Segundo Andaleeb (1996), com confiança, as expectativas de obter resultados podem ser previstos com segurança, fazendo assim com que a “pessoa” se sinta segura no relacionamento. Quando não existe confiança, essas expectativas de obter resultados são incertas.

No estudo de Barnes et al. (2002) caso as empresas já tenham estabelecido relações de colaborações antes, isso pode influenciar positivamente o estabelecimento da confiança. A literatura indica que a experiência passada de trabalho em conjunto é muito importante par as colaborações (Barker, 1996).

Segundo Liu (2011), a confiança é crucial para estabelecer um relacionamento de longo prazo e eliminar falhas desnecessárias, de modo a facilitar a relação de confiança entre as partes. Barnes et al. (2002) recomendam que “novos” parceiros devam ser introduzidos através de pequenos projetos, proporcionando assim uma oportunidade para se desenvolver a confiança, onde um maior grau de contato é possível. Estes projetos de pequeno tamanho também tendem a ter menos riscos em relação à probabilidade de falhar, uma vez que os problemas são facilmente identificados e resolvidos. Assim, o desenvolvimento de confiança com novos parceiros é mais facilitado, devido ao ambiente de menor risco. Confiança mútua entre os parceiros é um componente importante da relação de troca, pois permite que a empresa possa trocar informações e enriquecer (Liu, 2012).

A confiança aumenta a tolerância para o conflito e diminui as divergências (Liu, 2012). As empresas e clientes, atualmente, enfrentam um ambiente de permanente turbulência, lidam com incertezas e riscos, assumindo a confiança um papel determinante nos relacionamentos entre fornecedores e clientes, revelando capacidade para explicar os relacionamentos duradouros (Hennig-Thurau et al., 2002).

#### 4.3.4. Reputação

Herbig et al. (1994) definem a reputação como uma estimacão da consistência ao longo do tempo de um atributo ou entidade. A reputação de uma empresa pode não ser comum entre todos os seus grupos de interesse. De acordo com Herbig et al. (1994) e Nguyen & Leblanc (2001), reputação corporativa é formada com base numa acumulacão de julgamentos ao longo do tempo de vários grupos que interagem com as empresas. A partir de uma perspetiva de marketing, a reputação tem sido frequentemente associada à

ideia de valor da marca (Aaker, 1997), ou à credibilidade de uma organização (Gosschalk & Hyde, 2005; Herbig et al., 1994).

A reputação de uma entidade é construída através das suas ações credíveis, mas um impacto de uma má ação sobre os consumidores é muito mais forte que de uma boa ação (Herbig et al., 1994). A construção da reputação de uma entidade necessita de muito boas ações ao longo dos tempos, contudo pode ser destruída devido a um sinal mal enviado ao mercado ou a uma má ação. A reputação depende do resultado da perceção destas ações neste período. Se a empresa consegue repetidamente cumprir as suas promessas, ela deve ter uma reputação favorável, contrariamente, se falhar pode criar uma reputação negativa.

A reputação é a consequência da comparação entre o que a empresa promete e aquilo que eventualmente cumpre (Casalo et al., 2007). Assim sendo, a reputação deve mostrar o quão honesta a empresa é e o quanto ela se preocupa com o seu ambiente (Doney & Cannon, 1997). A formação de uma boa reputação é um processo de longo prazo dentro de uma organização. É um ativo intangível que é difícil para os concorrentes imitar (Keh & Xie, 2009). Para Cretu & Brodie (2007), a influência da reputação da empresa, ou o que é muitas vezes referido como reputação corporativa, é mais importante consoante o aumento dos níveis de serviço. Segundo Whetten & Mackey (2002), a reputação é definida como um tipo particular de *feedback* recebido por uma organização de uma das suas partes interessadas, sobre a credibilidade das afirmações feitas pela organização. De acordo com a visão baseada nos recursos da empresa, a reputação corporativa pode ser considerada como um recurso estratégico valioso que contribui para a vantagem competitiva sustentável de uma empresa (Capozzi, 2005).

Trabalhar com universidades também atua como um dispositivo de reputação que aumenta a atratividade das empresas, empregadores e parceiros em trocar conhecimentos científicos e técnicos (Hicks, 1995).

#### 4.3.5. Participação

Para Van Dyne et al. (1994), participação inclui os comportamentos por parte dos clientes que indicam o envolvimento ativo e responsável na orientação e desenvolvimento de uma organização. As empresas podem participar ativamente com as universidades, uma vez que elas estão numa boa posição para fornecer informações relevantes.

Numa relação de negócios é essencial que as duas partes conheçam o parceiro e com ele partilhem objetivos. Só assim há a probabilidade da continuação das negociações e do estabelecimento de uma relação duradoura, de longo prazo, com os clientes (Sin et al., 2005).

#### 4.4. Modelo Proposto & Hipóteses

##### 4.4.1. Desenvolvimento do Modelo

Nesta investigação, vamos analisar a **participação contínua** das empresas na sua relação com as universidades. O modelo proposto (ver Figura 19) é semelhante ao modelo “*Determinantes da Participação Contínua das Empresas nas suas Relações com as Universidades*” de Marzo-Navarro et al. (2009), com a diferença de que contam mais duas variáveis em estudo: a confiança e a reputação.

Com base na leitura de alguma literatura achou-se pertinente incluir duas variáveis no modelo, a confiança e a reputação. A confiança foi considerada um fator chave que afeta a eficácia e sucesso das colaborações (Barnes et al., 2002; Herzog, 2001) e também um fator crucial para estabelecer relacionamentos de longo prazo (Liu, 2012). Por outro lado, organizações com boa reputação são melhor percebidas pelos consumidores como sendo mais confiáveis e credíveis (Nguyen & Leblanc, 2001).

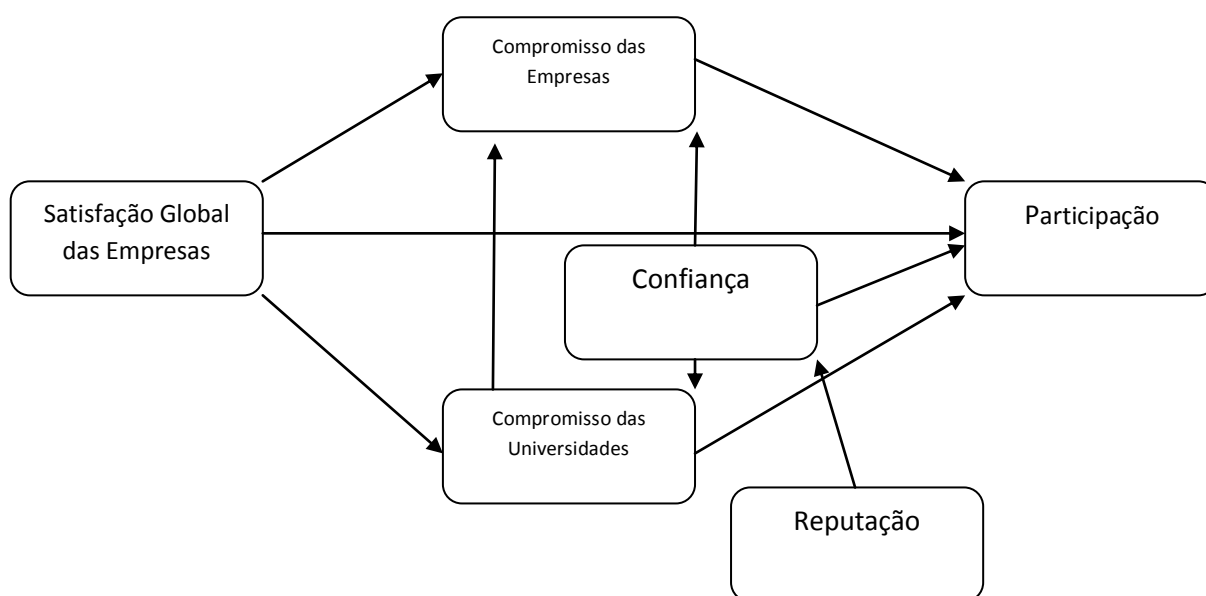


Figura 19 - Modelo “Determinantes da Participação Contínua das Empresas na sua Relação com as Universidades”

Fonte: Elaboração própria

Segundo o modelo representado na Figura 19, a satisfação global das empresas influencia o compromisso de ambas as partes da relação e leva a uma participação contínua na relação por parte das empresas. Por sua vez, o compromisso, tanto da empresa como da universidade, influencia a participação contínua na relação.

O compromisso percebido pelas empresas, por parte da universidade, afeta o compromisso da empresa na relação e a reputação afeta a confiança e esta, por sua vez, afeta o compromisso, tanto da empresa como da universidade e a participação contínua das empresas na sua relação com a universidade.

Assim, as variáveis estudadas através deste modelo são: **satisfação, compromisso, confiança, reputação e participação**.

#### 4.4.2. Hipóteses

##### 4.4.2.1. Satisfação Global das Empresas – Compromisso das Empresas

De acordo com Marzo-Navarro et al. (2009), se um cliente está satisfeito com as ações de determinada organização, esse mesmo cliente pode desenvolver determinadas ações que sugerem o seu compromisso perante essa organização.

Plewa & Quester (2006) e Selnes (1998) consideram o compromisso como um antecedente da satisfação, enquanto outros têm mostrado que o compromisso dos clientes é uma consequência da satisfação (Bettencourt, 1997; Ganesan, 1994; Kelley & Davis, 1994; Marzo-Navarro et al., 2009). Tal como Marzo-Navarro, et al. (2009), este estudo considera que a satisfação experienciada pelas empresas na sua relação com as universidades pode afetar o compromisso que estas têm perante as universidades com as quais estabelece relações. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

***Hipótese 1: Quanto maior for a satisfação geral das empresas nas suas relações com as universidades, maior será o compromisso que elas pretendem manter nessas relações.***

##### 4.4.2.2. Satisfação Global das Empresas – Compromisso das Universidades

Segundo Baron & Kenny (1986), o compromisso atua como uma variável moderadora entre a satisfação experienciada pelas empresas e a sua participação com as mesmas. Assim, as empresas que estão mais satisfeitas com as suas relações com as universidades devem perceber um grande nível de compromisso por parte das delas (Bettencourt, 1997; Gruen, 1995; Hennig-Thurau, Qwinner, & Gremler, 2002; Hennig-Thurau, 2004; Kelley & Davis, 1994). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

***Hipótese 2: As empresas que estão mais satisfeitas com os serviços prestados pela universidade vão perceber maiores níveis de compromisso por parte delas.***

##### 4.4.2.3. Compromisso das Universidades – Compromisso das Empresas

Para Marzo-Navarro et al. (2009), os dois tipos de compromissos estabelecidos no modelo também podem estar relacionados. Segundo Clemmer & Schneider (1996) e Eisenberger et al. (1990), os clientes irão estar mais comprometidos com os que por eles demonstrem compromisso e que os tratem de forma responsável e confiável. Assim, a satisfação é o elemento central do compromisso com o cliente (Selnes, 1998; S. Singh & Sirdeshmukh, 2000) e influencia positivamente esse compromisso (Clemmer & Schneider, 1996; Eisenberger et al., 1990; Ganesan, 1994; Rao et al., 2003).

***Hipótese 3: Quanto maior o compromisso que as empresas percebem das universidades maior será o comprometimento das empresas em manter essa relação.***

##### 4.4.2.4. Satisfação Global – Participação Contínua

A satisfação surge como um antecedente da participação contínua (Bagozzi, 1995; Bettencourt, 1997; Singh, 1990; Swan & Oliver, 1989; Zeithaml et al., 1996). A satisfação de uma empresa com a sua relação com a universidade deve gerar um tratamento favorável por parte da empresa para com a instituição, de tal forma que a empresa contribua para o sucesso da universidade. Assim, uma empresa satisfeita com a sua relação com a universidade deve ajudar esta a alcançar o sucesso. No entanto, essa relação pode ser positiva ou negativa. Segundo alguns autores a relação positiva surge da perspetiva do intercâmbio social,



dado que os clientes gostam de tratamento recíproco favorável para as suas sugestões e comentários úteis que ajudem a empresa (Bagozzi, 1995; Zeithaml, V., Berry, L. L., & Parasuraman, 1996). Por outro lado, a partir da perspectiva de reclamações de clientes, se os clientes estão menos satisfeitos, é provável que eles participem menos (Bearden & Teel, 1983; J. Singh, 1990; Swan & Oliver, 1989). Se a relação for positiva, a tendência é que as duas partes da relação cooperarem para o sucesso de ambas. Contrariamente, se for negativa, a tendência será a de não se manifestarem e de não participarem, nem cooperarem entre si.

A perspectiva escolhida no estudo de Marzo-Navarro, et al., (2009) foi a do intercâmbio social, isto porque o ambiente onde as relações se desenvolvem é turbulento. Esta perspectiva sugere uma relação positiva. Como tal, é explanada a hipótese seguinte:

***Hipótese 4: Quanto maior a satisfação das empresas nas suas relações com as universidades, maior a participação e o investimento nas relações.***

#### 4.4.2.5. Compromisso das Empresas – Participação Contínua

As empresas que se sentem mais comprometidas com as universidades sentem a necessidade de as ajudar mais. Se houver comprometimento entre ambas as partes da relação, ambas irão fazer esforços a favor da outra parte (Vázquez et al., 2003). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

***Hipótese 5: O compromisso por parte das empresas irá afetar positivamente a participação contínua com as universidades.***

#### 4.4.2.6. Compromisso das Universidades – Participação Contínua

O nível de compromisso das universidades percebido pelas empresas deve causar uma obrigação por parte das empresas a responder a esse nível de compromisso e desenvolver comportamentos que facilitem as universidades a atingir os seus objetivos (Eisenberger et al., 1990; Shore & Wayne, 1993). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

***Hipótese 6: O compromisso das universidades percebido pelas empresas irá afetar positivamente a participação contínua das empresas nas atividades desenvolvidas pelas universidades.***

#### 4.4.2.7. Confiança – Compromisso das Empresas/Compromisso das Universidades

Compromisso requer dedicação através de ações e a exposição a um certo grau de risco, sendo assim um fator chave para o sucesso (Burgess & Turner, 2000). Segundo Barnes et al. (2002) e Herzog (2001) a desconfiança que existe entre os parceiros, devido à competição direta, afeta a troca de informações entre os parceiros e retira-lhes o foco principal do projeto. Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

***Hipótese 7: A falta de confiança entre a empresa e a universidade afeta a troca de informações entre os parceiros e, como tal, o comprometimento por parte das empresas.***

***Hipótese 8: A falta de confiança entre a empresa e a universidade afeta a troca de informações entre os parceiros e, como tal, o comprometimento por parte das universidades.***



#### 4.4.2.8. Confiança – Participação Contínua

Segundo Barnes et al. (2002) e Herzog (2001), a confiança é um fator chave que afeta a eficácia e o sucesso das colaborações. Para Liu (2011) a confiança é crucial para estabelecer um relacionamento de longo prazo. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 9: Quanto maior a confiança na relação empresa-universidade, maior o sucesso desta colaboração, e maior a participação contínua entre ambas as partes.**

#### 4.4.2.9. Reputação – Confiança

O conceito de reputação resulta de ações passadas de uma empresa (Dowling, 1986; Nguyen & Leblanc, 2001). Segundo Nguyen & Leblanc (2001) e Yoon et al. (1993), a reputação corporativa pode ser vista como um espelho da história da organização, servindo para comunicar, aos seus grupos alvos, informações em relação à qualidade dos seus produtos/serviços em comparação com os dos concorrentes. Para Nguyen & Leblanc (2001) uma empresa com boa reputação é melhor percebida pelos consumidores como sendo mais confiável e credível. Assim, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 10: Se a universidade tiver uma boa reputação, isso irá afetar positivamente a confiança que as empresas têm pela universidade.**

A Tabela 2 resume todas as hipóteses propostas.

Tabela 2 - Hipóteses Propostas

Fonte: Elaboração própria

#### Hipóteses

H1	<i>Quanto maior for a satisfação geral das empresas nas suas relações com as universidades, maior será o compromisso que elas pretendem manter nessas relações.</i>
H2	<i>As empresas que estão mais satisfeitas com os serviços prestados pela universidade vão perceber maiores níveis de compromisso por parte delas.</i>
H3	<i>Quanto maior o compromisso que as empresas percebem das universidades maior será o comprometimento das empresas em manter essa relação.</i>
H4	<i>Quanto maior a satisfação das empresas nas suas relações com as universidades, maior a participação e o investimento nas relações.</i>
H5	<i>O compromisso por parte das empresas irá afetar positivamente a participação contínua com as universidades.</i>
H6	<i>O compromisso das universidades percebido pelas empresas irá afetar positivamente a participação contínua das empresas nas atividades desenvolvidas pelas universidades</i>
H7	<i>A falta de confiança entre a empresa e a universidade afeta a troca de informações entre os parceiros e, como tal, o comprometimento por parte das empresas.</i>
H8	<i>A falta de confiança entre a empresa e a universidade afeta a troca de informações entre os parceiros e, como tal, o comprometimento por parte das universidades.</i>
H9	<i>Quanto maior a confiança na relação empresa-universidade, maior o sucesso desta colaboração, maior a participação contínua entre ambas as partes.</i>
H10	<i>Se a universidade tiver uma boa reputação, isso irá afetar positivamente a confiança que as empresas têm pela universidade.</i>

Na Figura 20 encontra-se o modelo proposto com as respetivas hipóteses em estudo.

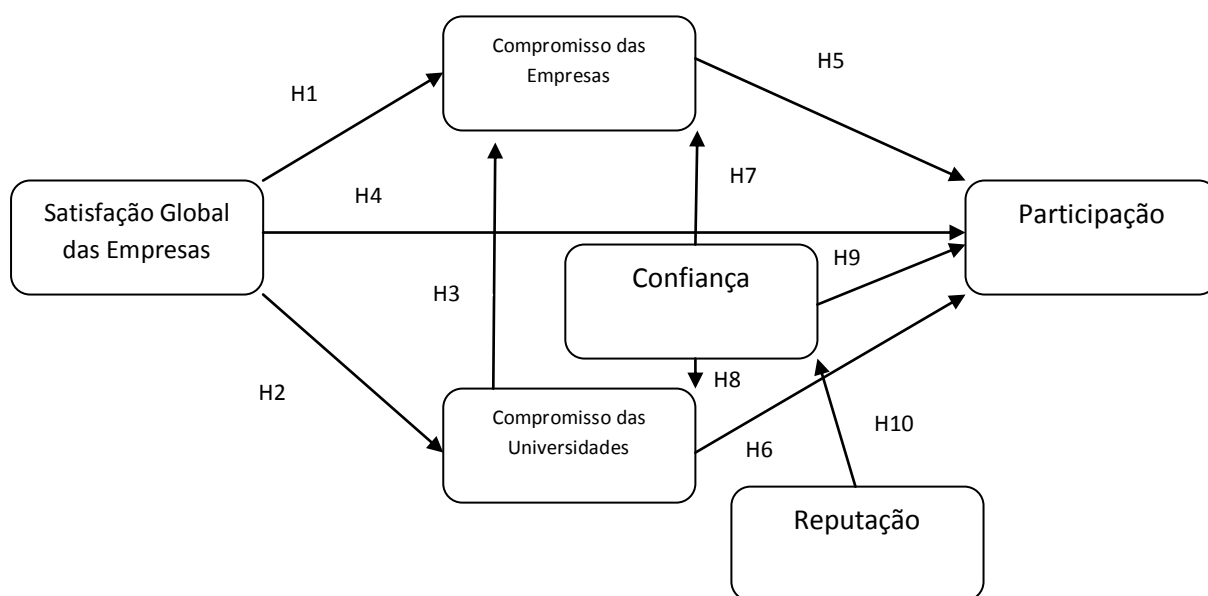


Figura 20 - Modelo “Determinantes da Participação Contínua das Empresas na sua Relação com as Universidades”

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.3. Medição das Variáveis

Para a variável Satisfação Global da Empresas foram avaliados 5 itens, adaptados de Ganesan (1994) e Bettencourt (1997), conforme se apresenta na Tabela 3.

Tabela 3 – Itens que compõem a Satisfação

Fonte: Elaboração própria

Satisfação (S)	Fonte
<p><b>S1.</b> A empresa está satisfeita com a colaboração com a universidade.</p> <p><b>S2.</b> A empresa considera a relação com a universidade gratificante.</p> <p><b>S3.</b> As experiências com a universidade foram sempre agradáveis.</p> <p><b>S4.</b> Com base em toda a minha experiência com a universidade, a empresa está bastante satisfeita.</p> <p><b>S5.</b> Em comparação com outras universidades, a empresa está muito satisfeita com a relação com a universidade.</p>	Adaptado de Ganesan (1994) e Bettencourt (1997).

Para a variável Compromisso das Empresas foram avaliados 4 itens, adaptados de Kelley & Davis (1994), Bettencourt (1997), Garbarino & Johnson (1999), Tellefsen (2002) e Bansal et al. (2004), tal como apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Itens que compõem o Compromisso das Empresas

Fonte: Elaboração própria

Compromisso das Empresas (CE)	Fonte
<b>CE1.</b> A empresa recorre à universidade devido à sua oferta de serviços. <b>CE2.</b> A empresa está interessada em estabelecer mais relações com a universidade. <b>CE3.</b> A empresa está disposta a ajudar a universidade a alcançar o sucesso através da colaboração. <b>CE4.</b> A empresa sente um alto nível de compromisso pela universidade.	Adaptado de Kelley & Davis (1994), Bettencourt (1997), Garbarino & Johnson (1999), Tellefsen (2002), e Bansal et al. (2004).

Para a variável Compromisso das Universidades foram avaliados 5 itens, adaptados de Bettencourt (1997), conforme se apresenta na Tabela 5.

Tabela 5 - Itens que compõem o Compromisso das Universidades

Fonte: Elaboração própria

Compromisso das Universidades (CU)	Fonte
<b>CU1.</b> A empresa percebe o interesse da universidade em estabelecer relacionamentos e colaborações com o setor empresarial. <b>CU2.</b> A empresa acredita que a universidade tenta oferecer o melhor serviço possível (estudantes bem formados, inovações tecnológicas, etc.). <b>CU3.</b> A empresa percebe que as suas opiniões são tidas em conta pela universidade. <b>CU4.</b> A empresa acredita que as suas necessidades são tidas em conta pela universidade. <b>CU5.</b> A empresa acredita que os seus interesses são tidos em conta na tomada de decisões pela universidade.	Adaptado de Bettencourt (1997).

Para a variável Confiança foram avaliados 4 itens, adaptados de Garbarino & Johnson (1999) e Clark et al. (2010), tal como se apresenta na Tabela 6.

**Tabela 6 – Itens que compõem a Confiança**

Fonte: Elaboração Própria

<b>Confiança (C)</b>	<b>Fonte</b>
<b>C1.</b> A performance da universidade atende sempre às expetativas da empresa. <b>C2.</b> A universidade diz sempre a verdade no que respeita a assuntos de negócios. <b>C3.</b> A universidade é confiável. <b>C4.</b> Eu sinto que a empresa pode confiar completamente na universidade.	Adaptado de Garbarino & Johnson (1999) e Clark et al. (2010).

Para a variável Reputação foram avaliados 6 itens, adaptados de Casaló et al. (2008) e Veloutsou & Moutinho (2009), apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7 – Itens que compõem a Reputação**

Fonte: Elaboração própria

<b>Reputação (R)</b>	<b>Fonte</b>
<b>R1.</b> A universidade é bem conceituada. <b>R2.</b> A universidade tem uma imagem de honestidade. <b>R3.</b> A universidade é fidedigna. <b>R4.</b> A universidade tem uma boa reputação. <b>R5.</b> A universidade tem uma boa reputação por oferecer bons serviços. <b>R6.</b> A universidade tem uma boa reputação por ser justa nas suas relações.	Adaptado de Casaló et al. (2008) e Veloutsou & Moutinho (2009).

Para a variável Participação Contínua foram avaliados 4 itens, adaptados de Zeithaml et al. (1996) e Bettencourt (1997), conforme se apresenta na Tabela 8.

**Tabela 8 – Itens que compõem a Participação**

Fonte: Elaboração Própria

<b>Participação (P)</b>	<b>Fonte</b>
<b>P1.</b> A empresa fornece informações à universidade sobre como ela pode melhor correspondente às suas necessidades. <b>P2.</b> A empresa transmite à universidade qualquer ideia útil que tenha sobre como melhorar os serviços. <b>P3.</b> A empresa faz sugestões construtivas sobre como a universidade pode melhorar os serviços. <b>P4.</b> A empresa está disposta a participar em eventos organizados pela universidade.	Adaptado de Zeithaml et al. (1996) e Bettencourt, (1997).

#### 4.5. Metodologia

Todos os significados da palavra ‘método’ registados nos dicionários estão ligados à origem grega *methodos* – que significa “caminho para chegar a um fim”.

Definidos os objetivos da investigação, é necessário escolher o método de recolha de dados mais adequado à prossecução desses objetivos. Após o enquadramento das variáveis e da definição dos objetivos, resolveu-se optar pela realização de um questionário (ANEXO I – Questionário).

Na elaboração do questionário foi utilizada uma ferramenta do *Google*, denominada **Google Docs**. Esta ferramenta é de fácil manuseamento e permite a construção de questionários de forma rápida.

O questionário elaborado é formado por duas partes, a primeira parte contém questões gerais sobre a relação da empresa com as universidades, de modo a obter mais informações sobre a relação estabelecida e a segunda parte contém 28 questões de escolha múltipla destinadas à avaliação das variáveis em estudo.

A escala utilizada foi a de Likert, sendo que as escolhas podem ir de 1 a 5, em que o 1 significa “*Discordo Totalmente*” e o 5 significa “*Concordo Totalmente*”. Utilizamos esta escala com a finalidade de reduzir o nível de frustração dos inquiridos perante uma escala mais extensa ou com perguntas de questão aberta e também de modo a facilitar assim a análise dos dados.

Os inquiridos, neste caso as várias empresas que estabelecem relações com universidades, foram informados de que a informação recolhida seria totalmente anónima e confidencial e que não existiriam respostas corretas ou erradas.

Após a construção do questionário, este foi enviado a empresas através de emails, contendo estes o link com o questionário. Acedendo ao link o questionário poderia ser respondido instantaneamente a nível online.

No total, 450 questionários foram enviados. Ao todo, 56 foram respondidos, sendo que, destes só 53 eram válidos para o objetivo do estudo. Foram tidos em conta dois critérios para considerar o questionário como válido: (1) a existência de uma relação empresa-universidade e (2) resposta a todas as perguntas.

#### 4.6. Caracterização da Amostra

A aplicação dos questionários foi realizada a empresas sediadas em Portugal, como já referido anteriormente. A resposta ao questionário obrigava a que a empresa já tivesse estabelecido alguma relação com alguma universidade. Os questionários foram enviados através de emails, enviados para as empresas, e a sua aplicação foi realizada em Setembro e Outubro de 2013.

Como se pode observar na Tabela 9, a amostra é caracterizada sobretudo por empresas de dimensão média com 49,1% e, em segundo lugar, de dimensão grande com 24,5%, sendo as restantes empresas de pequena e micro dimensão.

**Tabela 9 - Amostra por Dimensão da Empresa**

Fonte: Elaboração Própria

<b>Dimensão da Empresa</b>			
<b>Grande</b>	<b>Média</b>	<b>Pequena</b>	<b>Micro</b>
24,5%	49,1%	13,2%	13,2%

Relativamente à quantidade de vezes que a empresa já tinha estabelecido relação com a mesma universidade, constatamos que em 71,7% dos casos (ver Tabela 10) as empresas repetem a relação com a universidade num total igual ou superior a 4 vezes. Nos restantes casos, estabeleceram entre 1 a 3 vezes relações com a mesma universidade.

**Tabela 10 - Amostra por Quantidade de Relações estabelecidas com a Universidade**

Fonte: Elaboração Própria

<b>Quantidade de Relações</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>≥4</b>
15,1%	11,3%	1,9%	71,7%

Observando a Tabela 11 podemos verificar que é variado o serviço que as empresas procuram usufruir das universidades, sendo que a Consultoria e Desenvolvimento de Projetos, Apoio ao Desenvolvimento de Novos Produtos e Projetos de Investigação Aplicada são os três serviços que as empresas mais procuram na sua relação com as universidades, com 28,3%, 18,9% e 18,9%, respetivamente. Com 9,4% encontra-se “Outros” serviços, sendo que estes são, segundo as empresas, desenvolvimento de estágios e projetos de mestrado, participação em eventos académicos e divulgação de ofertas de emprego.

**Tabela 11 - Amostra por tipo de Serviço relevante na Relação com a Universidade**

Fonte: Elaboração própria

<b>Serviço Relevante</b>	
Proteção e gestão de direitos de propriedade intelectual	3,8%
Apoio à criação de empresas de base tecnológicas	3,8%
Apoio à promoção da inovação empresarial	5,7%
Valorização da propriedade intelectual	3,8%
Apoio ao desenvolvimento de novos produtos	18,9%
Apoio ao desenvolvimento de novos processos	7,5%
Divulgação científica	3,8%
Consultoria e desenvolvimento de projetos	28,3%
Projetos de investigação aplicada	18,9%
Outros	9,4%

Relativamente às universidades com as quais as empresas estabelecem a relação mais relevante, constatamos que 45,28% das respostas foram relativas à Universidade de Aveiro, seguindo-se a Universidade do Porto, Coimbra, Minho e Outras (ver Tabela 12). Na categoria “Outras”, foram

consideradas maioritariamente universidades de Lisboa (por exemplo: Instituto Superior Técnico de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Tabela 12 - Amostra por Universidade

Fonte: Elaboração própria

Universidades	
Universidade de Aveiro	45,28%
Universidade do Porto	22,64%
Universidade de Coimbra	15,09%
Universidade do Minho	7,55%
Outras	9,43%





## 5. Análise de Dados & Resultados

### 5.1. Técnicas Estatísticas Utilizadas

A estatística é uma ciência fundamental nos mais variados domínios do conhecimento, constituída por métodos adequados para recolher, organizar, analisar, descrever e interpretar conjuntos de dados numéricos (Silvestre, 2007; Sousa, 2009).

A análise estatística tem como objetivo tirar conclusões a partir dos dados, de forma a enriquecer o nosso conhecimento da realidade (Silvestre, 2007).

Após a finalização da receção das respostas aos questionários, procedemos ao seu registo numa folha de 'Excel' e à verificação de erros. Concluimos que 3 dos questionários tinham de ser retirados da amostra devido ao facto de as empresas não estabelecerem qualquer relação com universidades. Depois desta verificação, os dados foram transportados para o software 'IBM SPSS Statistics 22', onde foram tratados.

Os dados podem ser expressos em escalas qualitativas, como a nominal e a ordinal, e em escalas quantitativas, como a de intervalo e a absoluta (Guimarães & Cabral, 1997). Neste estudo foram utilizadas variáveis de escala ordinal, mais especificamente uma escala de *likert* de cinco pontos (1 "*discordo totalmente*" e 5 "*concordo totalmente*"), tradicionalmente classificadas como qualitativas.

Para ser possível usar a análise fatorial é necessário que haja correlação entre as variáveis, sendo as correlações pequenas é pouco provável que as variáveis partilhem fatores comuns (Pestana & Gageiro, 2003). Assim sendo, usamos o procedimento de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis. A estatística KMO compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis e posiciona-se entre 0 e 1. Os valores de KMO mais próximos de 1 indicam coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto que os valores próximos de 0 assinalam uma correlação fraca entre variáveis e nesses casos não se deve proceder à análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2003). A partir desta estatística, os resultados devem ser interpretados conforme a Tabela 13.

Tabela 13 - Variação do KMO e respetiva interpretação dos valores

Fonte: Adaptado de Pestana & Gageiro (2003)

KMO	1 – 0,9	0,8 – 0,9	0,7 – 0,8	0,6 – 0,7	0,5 – 0,6	< 0,5
<b>Análise Fatorial</b>	Muito Boa	Boa	Média	Razoável	Má	Inaceitável

Na análise e seleção dos itens da escala, cada um deve ter uma boa correlação (> a 0,5) com a escala na sua globalidade. Os itens com peso fatorial e comunalidade baixas, inferior a 0,4 e 0,3 respetivamente, são candidatos a serem eliminados (Netemeyer et al., 1991; Reis et al., 2001).

A consistência interna é avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach, que varia entre 0 e 1, considerando-se uma consistência razoável se o valor for superior a 0,7, boa se for superior a 0,8 e muito boa se o valor for superior a 0,9 (Ping, 2004). Esta escala, estima a fiabilidade de um instrumento porque quanto menor é a variabilidade de um mesmo item numa amostra, menor é o erro de medida que este tem associado.

Posteriormente passou-se à análise de regressões, que possibilita a investigação das relações existentes entre as variáveis. Segundo Guimarães & Cabral (1997), o caso concreto da regressão linear múltipla ocupa-se do estudo da dependência de uma variável dependente, em relação a várias independentes. As correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes são utilizadas para prever a variável dependente, sendo que, quanto maior for a correlação, melhor é a previsão.

## 5.2. Estatística Descritiva

### 5.2.1. Análise de Confiabilidade & Escalas de Consistência

Os resultados obtidos através da análise de confiabilidade confirmaram a consistência interna das escalas utilizadas para cada variável em estudo. A normalidade de cada item está assegurada de acordo com os valores de **Skewness** e **Kurtosis**, pois para todos os itens os valores absolutos foram abaixo de 2,0 e 7,0, respetivamente.

O conjunto de itens utilizados para medir o Compromisso das Universidades obtiveram um valor de Alpha de Cronbach superior a 0,9, o que demonstra uma consistência interna muito boa. Os restantes conjuntos de itens utilizados para medir a Satisfação, Compromisso das Empresas, Confiança, Reputação e Participação obtiveram um valor de Alpha de Cronbach superior a 0,8, o que demonstra uma consistência interna boa.

Eliminar qualquer um dos itens dos constructos das variáveis em estudo não aumenta o valor do Alfa de Cronbach, pelo contrário piora. Assim sendo, todos os itens foram mantidos. A Tabela 14 mostra os resultados da análise de confiabilidade.

**Tabela 14 - Resultados da Análise de Confiabilidade**

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS

	Itens	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
<b>Satisfação</b>	S1	4,19	0,681	- 0,633	0,867	0,882
	S2	4,25	0,677	- 0,729	1,070	
	S3	4,00	0,760	- 0,547	0,321	
	S4	4,06	0,718	- 0,731	1,161	
	S5	3,85	0,770	0,269	- 1,245	
<b>Compromisso Empresa</b>	CE1	3,53	1,085	- 0,451	- 0,092	0,831
	CE2	4,30	0,992	- 1,634	2,791	
	CE3	4,36	0,922	- 1,555	2,422	
	CE4	3,62	1,130	- 0,442	- 0,591	
<b>Compromisso Universidades</b>	CU1	4,11	0,974	- 1,272	2,021	0,908
	CU2	4,00	1,000	- 1,079	1,308	
	CU3	3,87	0,878	- 0,798	1,126	
	CU4	3,57	0,888	- 0,378	0,279	
	CU5	3,34	0,960	- 0,743	0,301	
<b>Confiança</b>	C1	3,43	1,029	- 0,311	- 0,282	0,825
	C2	3,72	0,841	- 0,222	0,600	
	C3	4,21	0,743	- 0,650	0,114	
	C4	4,02	0,909	- 0,517	- 0,642	
<b>Reputação</b>	R1	4,60	0,566	- 1,087	0,244	0,872
	R2	4,57	0,572	- 0,909	- 0,136	
	R3	4,47	0,639	- 0,811	- 0,325	
	R4	4,75	0,477	- 1,759	2,340	
	R5	4,13	0,856	- 0,645	- 0,376	
	R6	3,96	0,759	0,064	- 1,229	
<b>Participação</b>	P1	3,66	0,919	- 0,804	0,471	0,801
	P2	3,62	1,004	- 0,469	- 0,334	
	P3	3,68	0,936	- 0,766	0,364	
	P4	4,25	0,782	- 1,470	4,308	

### 5.3. Análise Fatorial Exploratória

#### 5.3.1. Satisfação

O valor de KMO obtido para o constructo **Satisfação** foi de 0,849, que é considerado bom. Nenhum fator foi extraído e os cinco itens tiveram comunalidades acima de 0,60. A variância total explicada de 68,254% é boa, bem como o valor de 0,882 de Alfa de Cronbach. Portanto, nenhum dos itens foi removido.

**Tabela 15 - Análise Fatorial Exploratória da Satisfação**

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
S1	0,904
S2	0,875
S3	0,863
S4	0,775
S5	0,706
<b>Valor próprio</b>	3,428
<b>Variância (%)</b>	68,563
<b>Variância Acumulada (%)</b>	68,563
<b>Coefficiente de <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	0,882

### 5.3.2. Compromisso das Empresas

O valor de KMO obtido para o constructo **Compromisso das Empresas** foi de 0,681, sendo assim considerado razoável. Os quatro itens tiveram comunalidades acima de 0,50 logo, nenhum fator foi extraído. A variância total explicada é de 67,082% o que é bom, bem como o valor de Alpha de Cronbach que é de 0,831. Assim, nenhum dos itens foi removido.

**Tabela 16 – Análise Fatorial Exploratória do Compromisso das Empresas**

Fonte: Elaboração própria, segundo o *output* do SPSS

<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
CE1	0,515
CE2	0,745
CE3	0,704
CE4	0,720
<b>Valor próprio</b>	2,683
<b>Variância (%)</b>	67,082
<b>Variância Acumulada (%)</b>	67,082
<b>Coefficiente de <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	0,831

### 5.3.3. Compromisso das Universidades

O valor de KMO obtido para o constructo **Compromisso das Universidades** foi de 0,792, sendo considerado um valor médio. Nenhum fator foi extraído e os cinco itens tiveram comunalidades acima de 0,60. A variância total explicada é 73,457% o que significa que é bom, e o valor de Alpha de Cronbach é de 0,908 o que significa que é muito bom. Portanto, nenhum dos itens foi removido.

**Tabela 17 - Análise Fatorial Exploratória do Compromisso das Universidades**

Fonte: Elaboração própria, segundo o *output* do SPSS

<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
CU1	0,724
CU2	0,718
CU3	0,707
CU4	0,844
CU5	0,681
<b>Valor próprio</b>	<b>3,673</b>
<b>Variância (%)</b>	<b>73,457</b>
<b>Variância Acumulada (%)</b>	<b>73,457</b>
<b>Coefficiente de <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,908</b>

#### 5.3.4. Confiança

O valor de KMO obtido para o constructo **Confiança** foi de 0,743, que é considerado médio. Nenhum fator foi extraído e os quatro itens tiveram comunalidades acima de 0,40. A variância total explicada de 67,892% é boa, bem como o valor de 0,825 de Alfa de Cronbach. Portanto, nenhum dos itens foi removido.

**Tabela 18 - Análise Fatorial Exploratória da Confiança**

Fonte: Elaboração própria, segundo o *output* do SPSS

<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
C1	0,488
C2	0,564
C3	0,824
C4	0,840
<b>Valor próprio</b>	<b>2,716</b>
<b>Variância (%)</b>	<b>67,892</b>
<b>Variância Acumulada (%)</b>	<b>67,892</b>
<b>Coefficiente de <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,825</b>

#### 5.3.5. Reputação

O valor de KMO obtido para o constructo **Reputação** foi de 0,835, que é considerado bom. Nenhum fator foi extraído e os seis itens tiveram comunalidades acima de 0,40. A variância total explicada de 64,338% é boa, bem como o valor de 0,872 de Alfa de Cronbach. Portanto, nenhum dos itens foi removido.

**Tabela 19 - Análise Fatorial Exploratória da Reputação**

Fonte: Elaboração própria, segundo o *output* do SPSS

<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
R1	0,648
R2	0,754
R3	0,807
R4	0,651
R5	0,537
R6	0,463
<b>Valor próprio</b>	<b>3,860</b>
<b>Variância (%)</b>	<b>64,338</b>
<b>Variância Acumulada (%)</b>	<b>64,338</b>
<b>Coefficiente de <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,872</b>

#### 5.3.6. Participação

O valor de KMO obtido para o constructo **Participação** foi de 0,692, que é considerado razoável. Nenhum fator foi extraído e os quatro itens tiveram comunalidades acima de 0,40. A variância total explicada de 62,733% é boa, bem como o valor de 0,801 de Alfa de Cronbach. Portanto, nenhum dos itens foi removido.

**Tabela 20 - Análise Fatorial Exploratória da Participação**

Fonte: Elaboração própria, segundo o *output* do SPSS

<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
P1	0,534
P2	0,848
P3	0,701
P4	0,427
<b>Valor próprio</b>	<b>2,509</b>
<b>Variância (%)</b>	<b>62,733</b>
<b>Variância Acumulada (%)</b>	<b>62,733</b>
<b>Coefficiente de <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,801</b>

#### 5.4. Análise de Multi-colinearidade

A aplicação de regressões implica a verificação de um conjunto de pressupostos, nomeadamente a ausência de multicolinearidade, sob pena de uma incorreta interpretação dos resultados obtidos. A multicolinearidade é um problema da amostra e ocorre quando as variáveis explicativas (independentes) têm um elevado grau de correlação entre si, o que neste caso, torna mais difícil isolar o efeito de cada uma das variáveis explicativas. A presença de multicolinearidade pode conduzir à conclusão errada da existência de um bom ajustamento (medido em  $R^2$ ) e baixos valores para os testes t.

A

Tabela 21 apresenta os coeficientes de correlação entre as várias variáveis, com valores variando entre -1 e 1. Quanto maior o coeficiente, maior a correlação entre as variáveis. Valores acima de 0,750 são considerados altamente correlacionados.

**Tabela 21 - Matriz de Correlações entre as Variáveis**

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

	S	CE	CU	C	R	P
S	1					
CE	0,691	1				
CU	0,710	0,757	1			
C	0,670	0,807	0,787	1		
R	0,618	0,730	0,638	0,756	1	
P	0,403	0,717	0,537	0,474	0,447	1

S – Satisfação  
 CE – Compromisso das Empresas  
 CU – Compromisso das Universidades  
 C – Confiança  
 R – Reputação  
 P – Participação

### 5.5. Análise de Regressões & Testes de Hipóteses

Foi realizada uma análise de regressões com o objetivo de testar as hipóteses apresentadas no modelo e examinar as relações existentes entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes. As variáveis são os fatores extraídos anteriormente e as regressões foram realizadas usando o software IBM SPSS Statistics 22.

Os valores  $\beta$  determinam a intensidade da relação, quanto mais próximo de 1, mais forte é a relação identificada. O  $F$  permite examinar se os fatores incluídos na regressão (variáveis independentes) contribuem com uma percentagem específica para a variável dependente. O  $t$  permite examinar se uma variável independente contribui para explicar o relacionamento com a variável dependente. O *p-value* deve assumir valores abaixo de 1%, 5% ou 10%.

#### 5.5.1. Efeito da Satisfação, Compromisso das Universidades e Confiança no Compromisso das Empresas

A análise de regressão dos efeitos da satisfação, compromisso das universidades e confiança no compromisso das empresas teve  $R^2$  de 70,9%. Os resultados mostram que o efeito da Confiança ( $\beta=0,499$ ,  $p<0,05$ ) é significativo e positivo, confirmando assim a H7. O efeito da Satisfação ( $\beta=0,199$ ,  $p<0,10$ ) também é significativo e positivo, confirmando também a H1, apenas para um nível de significância de 10%. O Compromisso das Universidades ( $\beta=0,223$ ,  $p>0,10$ ) tem um efeito não significativo, rejeitando assim a H3.

Confiança é a variável mais forte que influencia o Compromisso das Empresas em comparação com a Satisfação ( $\beta$  Confiança >  $\beta$  Satisfação).

**Tabela 22 - Análise da Regressão – Efeito da Satisfação, Compromisso das Universidades e Confiança no Compromisso das Empresas**

Fonte: Elaboração própria, segundo o *output* do SPSS

<b>Variável Dependente: Compromisso das Empresas</b>			
<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Coefficientes Estandarizados (<math>\beta</math>)</b>	<b>t</b>	<b>p-value</b>
Satisfação	0,199	1,753	0,086
Compromisso das Universidades	0,223	1,639	0,108
Confiança	0,499	3,854	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		0,709	
<b>Ajuste do R<sup>2</sup></b>		0,691	
<b>F</b>		39,734	0,000

### 5.5.2. Efeito da Satisfação e Confiança no Compromisso das Universidades

A análise de regressão dos efeitos da satisfação e confiança no compromisso das universidades teve R<sup>2</sup> de 68%. Os resultados mostram que o efeito da Satisfação ( $\beta=0,330$ ,  $p<0,05$ ) e Confiança ( $\beta=0,566$ ,  $p<0,05$ ) são significativas e positivas, confirmando assim a H2 e a H8.

Confiança é a variável mais forte que influencia o Compromisso das Universidades em comparação com a Satisfação ( $\beta$  Confiança >  $\beta$  Satisfação).

**Tabela 23 - Análise da Regressão – Efeito da Satisfação e Confiança sobre o Compromisso das Universidades**

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

<b>Variável Dependente: Compromisso das Universidades</b>			
<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Coefficientes Estandarizados (<math>\beta</math>)</b>	<b>t</b>	<b>p-value</b>
Satisfação	0,330	3,063	0,004
Confiança	0,566	5,245	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		0,680	
<b>Ajuste do R<sup>2</sup></b>		0,667	
<b>F</b>		53,055	0,000

### 5.5.3. Efeito da Reputação na Confiança

A análise de regressão dos efeitos da reputação na confiança teve R<sup>2</sup> de 57,2%. Os resultados mostram que o efeito da reputação ( $\beta=0,756$ ,  $p<0,05$ ) é significativo e positivo, confirmando assim a H10.



**Tabela 24 - Análise da Regressão – Efeito da Reputação na Confiança**

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

Variável Dependente: Confiança			
Variáveis Independentes	Coefficientes Estandarizados ( $\beta$ )	t	p-value
Reputação	0,756	8,268	0,000
	$R^2$	0,572	
	Ajuste do $R^2$	0,564	
	F	68,191	0,000

#### 5.5.4. Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação

A análise de regressão dos efeitos da satisfação, compromisso das empresas, compromisso das universidades e confiança na participação teve  $R^2$  de 56,6%. Os resultados mostram que o efeito do Compromisso das Empresas ( $\beta=0,964$ ,  $p<0,05$ ) e da Confiança ( $\beta=0,350$ ,  $p<0,10$ ) são significativos e positivos, confirmando assim as H5 e H9, embora este último para um nível de significância de 10%. O efeito da Satisfação e do Compromisso das Universidades é negativo e estatisticamente não significativo, rejeitando assim as H4 e H6.

Compromisso das Empresas é a variável mais forte que influencia a Participação em comparação com a Confiança ( $\beta$  Compromisso das Empresas >  $\beta$  Confiança).

**Tabela 25 - Análise da Regressão – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação**

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

Variável Dependente: Participação			
Variáveis Independentes	Coefficientes Estandarizados ( $\beta$ )	t	p-value
Satisfação	- 0,177	- 1,227	0,226
Compromisso das Empresas	0,964	5,471	0,000
Compromisso das Universidades	0,209	1,209	0,233
Confiança	0,350	- 1,922	0,061
	$R^2$	0,566	
	Ajuste do $R^2$	0,530	
	F	15,655	0,000

Em seguida, na Tabela 26, encontra-se um resumo do resultado das hipóteses.

**Tabela 26 - Resultados das Hipóteses**

Fonte: Elaboração própria

<b>Hipóteses</b>		
<b>H1</b>	<i>Quanto maior for a satisfação geral das empresas nas suas relações com as universidades, maior será o compromisso que elas pretendem manter nessas relações.</i>	<b>Confirmada</b> 10%
<b>H2</b>	<i>As empresas que estão mais satisfeitas com os serviços prestados pela universidade vão perceber maiores níveis de compromisso por parte delas.</i>	<b>Confirmada</b>
<b>H3</b>	<i>Quanto maior o compromisso que as empresas percebem das universidades maior será o comprometimento das empresas em manter essa relação.</i>	<b>Rejeitada</b>
<b>H4</b>	<i>Quanto maior a satisfação das empresas nas suas relações com as universidades, maior a participação e o investimento nas relações.</i>	<b>Rejeitada</b>
<b>H5</b>	<i>O compromisso por parte das empresas irá afetar positivamente a participação contínua com as universidades.</i>	<b>Confirmada</b>
<b>H6</b>	<i>O compromisso das universidades percebido pelas empresas irá afetar positivamente a participação contínua das empresas nas atividades desenvolvidas pelas universidades</i>	<b>Rejeitada</b>
<b>H7</b>	<i>A falta de confiança entre a empresa e a universidade afeta a troca de informações entre os parceiros e, como tal, o comprometimento por parte das empresas.</i>	<b>Confirmada</b>
<b>H8</b>	<i>A falta de confiança entre a empresa e a universidade afeta a troca de informações entre os parceiros e, como tal, o comprometimento por parte das universidades.</i>	<b>Confirmada</b>
<b>H9</b>	<i>Quanto maior a confiança na relação empresa-universidade, maior o sucesso desta colaboração, maior a participação contínua entre ambas as partes.</i>	<b>Confirmada</b> 10%
<b>H10</b>	<i>Se a universidade tiver uma boa reputação, isso irá afetar positivamente a confiança que as empresas têm pela universidade.</i>	<b>Confirmada</b>

Os resultados obtidos levaram à aceitação da Hipótese 1, portanto podemos afirmar que, no caso analisado, a satisfação geral das empresas mostrou um efeito positivo e significativo sobre o nível de compromisso das empresas nas relações com as universidades. Quanto maior a satisfação geral das empresas maior a intenção, por parte das empresas, para desenvolver e manter relações de longo prazo com universidades, estando dispostas a fazer sacrifícios. Os resultados também comprovaram a Hipótese 2. Assim, um aumento no nível de satisfação global das empresas leva à percepção de maiores níveis de compromisso por parte das universidades. Portanto, as empresas que estão mais satisfeitas com as suas relações com as universidades vão perceber um maior interesse, por parte das universidades, em estabelecer relações estáveis. Esse interesse pode advir da consideração, por parte das universidades, das necessidades, interesses e opiniões das empresas.

Por outro lado, os resultados obtidos levaram à rejeição da Hipótese 3. Um motivo possível pode ser devido às crenças, por parte das empresas, de que há uma ausência de comunicação entre ambas as partes da relação. No entanto, as empresas acreditam que apenas as universidades, sendo elas as prestadores de serviço, devem resolver essa falha. Esta falta de interesse, por parte das empresas, em estabelecer fluxo de informação, com as universidades, pode dever-se à falta de conhecimentos das vantagens que podem ser

obtidas para ambas as partes da relação. Assim, conclui-se que o compromisso por parte das empresas, neste caso, foi determinado unicamente pela satisfação com a relação.

A Hipótese 4 foi rejeitada, devido ao impacto negativo que a satisfação tem sobre a participação contínua. Assim, neste caso, podemos concluir que empresas satisfeitas, não implica que queiram continuar a estabelecer relações futuras com as universidades.

Com base nos resultados, a Hipótese 5 foi comprovada. Empresas mais satisfeitas com a relação têm atitudes mais favoráveis e demonstram uma vontade maior de interagir com as universidades. No entanto, não se verificou que o compromisso das universidades tivesse influências na participação contínua, devido à rejeição da Hipótese 6. Esta rejeição pode derivar de crenças mantidas pelas empresas sobre a ausência de comunicações entre ambas as partes da relação.

A Hipótese 7, 8 e 9 foram comprovadas o que demonstram que a confiança ter influências positivas e significativas sobre o compromisso, tanto da empresa como da universidade, e sobre a participação contínua na relação. A Hipótese 10 também foi comprovada o que demonstra que a Reputação da universidade é relevante para as empresas e que afeta a confiança que estas detêm na relação. As empresas procuram estabelecer relações com universidades com elevada reputação e isto faz com que a empresa tenha uma maior confiança na relação, que por sua vez vai influenciar positivamente a participação contínua das empresas nas relações com as universidades.

Em seguida, na Figura 21 encontra-se o modelo com as relações entre as variáveis.

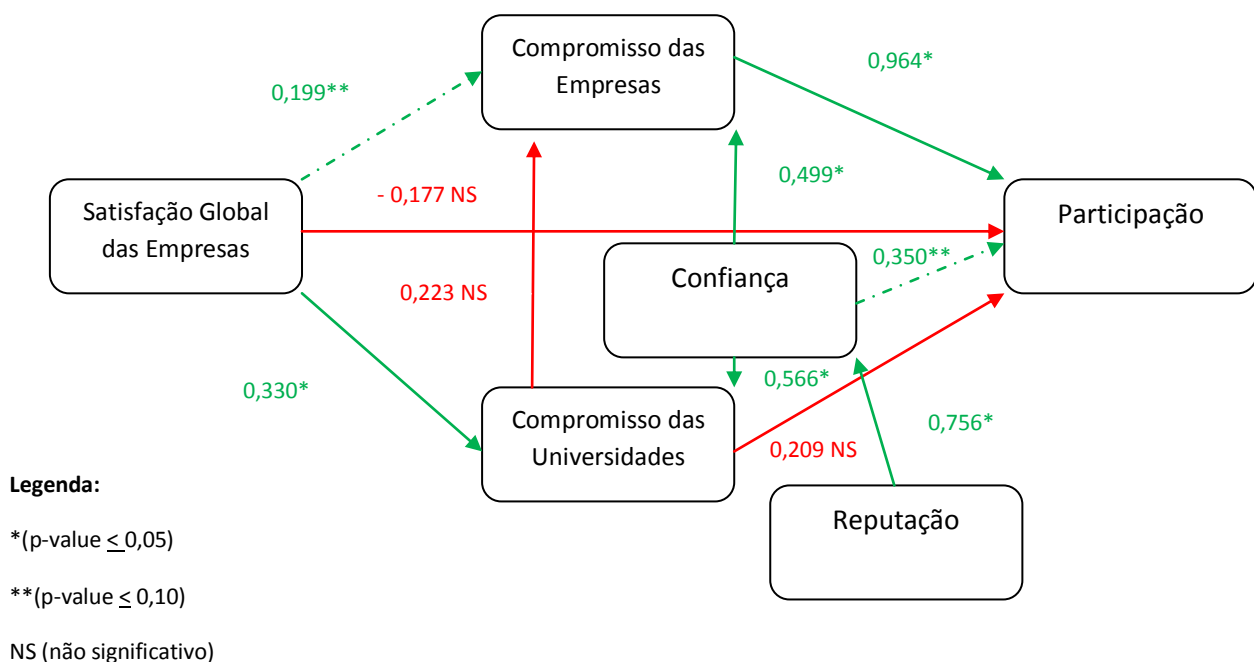


Figura 21 - Relação dos Coeficientes

Fonte: Elaboração própria

## 5.6. Análise de Regressões - Alterações na Amostra

Por último, aplicou-se novamente as regressões (exclusivamente para a participação como variável dependente), mas com alterações na amostra com o objetivo de verificar se haveria alterações com impacto no modelo em estudo.

Realizamos as regressões para a amostra de empresas que dizia ter estabelecido quatro ou mais relações com a universidade, para a amostra de empresas de média dimensão e posteriormente de grande dimensão. No primeiro caso, a amostra passou de 53 para 38 questionários e os resultados obtidos foram semelhantes, exceto com a diferença de que a H9 passou a ser rejeitada, ou seja, a confiança não afeta a futura participação da empresa na relação com a universidade (ver Tabela 27). Contudo, como a amostra é relativamente pequena não consideramos que os resultados sejam estatisticamente significativos. Seria necessário aumentar a amostra destes casos para verificar se de facto isto continuaria a verificar-se. No segundo caso, para empresas de média dimensão, não houve alterações ao modelo, sendo os resultados idênticos aos obtidos com o total da amostra (ver Tabela 28). No terceiro caso, das empresas de grande dimensão, duas hipóteses que eram comprovadas anteriormente passaram a ser rejeitadas e uma que anteriormente tinha sido rejeitada passou a ser comprovada (ver Tabela 29), o que pode significar que de facto, tal como indicado na revisão da literatura, as empresas grandes tem um impacto diferente nas relações com as universidades comparativamente com as pequenas e médias empresas. Contudo, tal como no primeiro caso, a amostra é relativamente pequena para se tirarem conclusões globais.

Tabela 27 - Análise da Regressão com Amostra de Quantidade de Relações ( $\geq 4$ ) – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

Variáveis	Participação		
	Coefficientes Estandarizados ( $\beta$ )	t	p-value
Satisfação	- 0,188	- 0,869	0,391
Compromisso das Empresas	0,777	3,058	0,004
Compromisso das Universidades	0,212	0,992	0,329
Confiança	- 0,344	- 1,532	0,135
Ajuste do R <sup>2</sup> F		R <sup>2</sup>	
		0,339	
		0,259	
		F	4,234
			0,007

**Tabela 28 - Análise da Regressão com Amostra de Dimensão Média de Empresas – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação**

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

Variáveis	Participação		
	Coefficientes Estandarizados ( $\beta$ )	t	p-value
Satisfação	0,018	0,101	0,920
Compromisso das Empresas	1,118	5,197	0,000
Compromisso das Universidades	- 0,018	- 0,079	0,938
Confiança	- 0,391	- 1,823	0,083
Ajuste do R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>	0,707
		Ajuste do R <sup>2</sup>	0,651
		F	12,670
			0,000

**Tabela 29 - Análise da Regressão com Amostra de Dimensão Grande de Empresas – Efeito da Satisfação, Compromisso das Empresas, Compromisso das Universidades e Confiança na Participação**

Fonte: Elaboração própria, segundo *output* do SPSS

Variáveis	Participação		
	Coefficientes Estandarizados ( $\beta$ )	t	p-value
Satisfação	- 0,050	- 0,152	0,883
Compromisso das Empresas	0,651	1,735	0,121
Compromisso das Universidades	0,838	2,098	0,069
Confiança	0,661	- 1,212	0,260
Ajuste do R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>	0,578
		Ajuste do R <sup>2</sup>	0,367
		F	2,737
			0,105



## 6. Conclusões

A relação entre empresas e universidades é um dos temas mais importantes e de maior complexidade da atualidade. Devido às rápidas mudanças que têm acontecido em determinados campos, as habilidades e conhecimentos passam a ser obsoletos e cada vez mais as relações entre organizações são importantes fontes para adquirir conhecimentos externos.

O aumento da concorrência, a evolução das necessidades dos clientes e a diminuição dos recursos financeiros causam drásticas mudanças no ambiente em que as universidades se inserem. Assim, as universidades devem considerar o uso das ferramentas ao seu alcance para tentar sobreviver, ferramentas relacionadas com o marketing relacional, essencialmente.

O objetivo geral deste estudo era analisar o papel de determinados fatores na participação contínua, das empresas, no seu relacionamento com as universidades, considerando que essa participação gera benefícios consideráveis para as universidades, sobretudo relacionados com obtenção de conhecimentos, sem nenhum custo. Como objetivos específicos pretendia-se verificar quais eram os fatores que afetavam a continuidade das relações e clarificar a relação existentes entre as variáveis em estudo.

A relevância da participação ativa e contínua, das empresas, com as universidades está no fornecimento de informações relevantes que as universidades poderiam utilizar para melhorar as suas ofertas, tanto a nível do ensino, como a nível da pesquisa, permitindo assim enfrentar desafios futuros.

Segundo o modelo em estudo, pretendia-se perceber se a satisfação global das empresas influenciava o compromisso de ambas as partes da relação e levava a uma participação contínua na relação, por parte das empresas. Entender se a reputação da universidade afeta a confiança, por parte das empresas, na relação e por sua vez, se esta tem influências na participação contínua.

Os resultados obtidos mostram que a satisfação não tem influência na participação contínua da relação, o que vai de encontro ao referido por Oliver (1999) quando este afirmou que existe uma relação entre satisfação e lealdade (equivalente a participação contínua, em certo ponto) do consumidor, no entanto salienta que há casos de clientes satisfeitos que não são leais. Assim, a satisfação é um passo necessário para a formação da lealdade e de participação contínua nas relações universidade-empresa mas não suficiente. Se no curto prazo as empresas ficarem satisfeitas com a relação com a universidade, o desejo de realizar ou renovar a relação com a mesma não irá necessariamente aumentar, contrariamente ao identificado na literatura. Isto pode advir do facto de as universidades e as empresas serem entidades sociais diferentes, diferindo na natureza e nos objetivos das suas atividades. Enquanto as universidades têm uma visão voltada para o longo prazo, as empresas têm uma visão voltada para o curto prazo. As empresas enfrentam diversas pressões devido à filosofia 'just-in-time' e as diferenças de visões a nível de tempo, com as universidades, torna-se assim um enorme obstáculo para o estabelecimento da relação. Por outro lado, outra das diferenças entre as duas entidades é a orientação. Enquanto as universidades estão voltadas para o ensino e desenvolvimento de pesquisas que contribuam para a sociedade, as empresas estão orientadas para os produtos, processos e satisfação dos clientes. Estas diferenças podem justificar a dificuldade de haver participações futuras das empresas no relacionamento com universidades.

O compromisso entre as partes envolve a intenção de manter e garantir a continuidade da relação a longo prazo (Simpson, 1997). Esta afirmação foi confirmada, mas não na totalidade, isto é, o compromisso das empresas mostrou ter influências na participação contínua da relação mas, contrariamente, o compromisso das universidades não mostrou ter qualquer influência. Numa perspetiva semelhante à de Simpson (1997),

o compromisso pode ser concebido como a intenção de estabelecer e manter relacionamentos de longa duração. Assim, se houver compromisso entre ambas as partes, cada uma fará todos os esforços em favor da outra (Casielles, Martín, & Lanza, 2003). O compromisso entre as partes não mostrou ter qualquer influência entre si, ou seja, o facto de a empresa sentir um elevado comprometimento por parte das universidades não implica que o seu compromisso perante a relação irá aumentar, corroborando assim o afirmado por Casielles, Martín & Lanza (2003). Possivelmente, a corroboração desta hipótese deve-se ao facto de uma má aplicação de estratégias de marketing relacional, por parte das universidades. Não é dada a devida importância à relação, sendo esta interpretada de forma diferente. A universidade não vê, as empresas como 'clientes' e não aplica estratégias para conquistar esses supostos 'clientes'. Assim, o compromisso, por parte das universidades, é cada vez menor e têm menos impacto na participação futura das empresas no relacionamento com as universidades.

Os resultados obtidos vão de encontro ao indicado por Herzog (2001) quando este afirma que a confiança é um fator chave que afeta a eficácia e o sucesso das colaborações. A confiança teve influência na participação contínua, ou seja, a confiança na relação, por parte das empresas, leva a que estas tenham a vontade de continuar a realizar relações com as universidades.

A reputação demonstrou ter influências na confiança, indo de encontro ao referido na literatura por Leblanc (2001). Se a universidade tiver uma boa reputação é melhor percebida pelas empresas como sendo confiável e credível. Visto que, a confiança influencia a participação contínua, pode-se concluir que indiretamente a reputação da universidade irá influenciar a participação contínua das empresas na relação.

O compromisso requer dedicação, sendo considerado um fator-chave para o sucesso. A falta de confiança entre as empresas pode afetar a troca de informações entre elas e afetar o comprometimento na relação. Os resultados obtidos no estudo comprovaram que a confiança afeta o compromisso entre ambas as partes da relação. Havendo confiança, tanto as empresas como as universidades sentem-se mais comprometidas com a relação, o que por sua vez, irá afetar a participação contínua da mesma. Não havendo confiança na relação, ambas as partes não se sentem comprometidas com a relação o que leva a que as empresas não pretendam estabelecer relações futuras com as universidades.

O compromisso das empresas é suficiente para estas quererem participar continuamente com as universidades mas, contrariamente, o compromisso das universidades em nada influencia. Assim, as empresas que se sentem mais comprometidas com as universidades sentem a necessidade de as ajudar mais e por sua vez de continuar com a relação. Por sua vez, o compromisso das universidades percebido pelas empresas não causa qualquer obrigação por parte destas a responder a esse nível de compromisso.

De acordo com Marzo-Navarro et al. (2009) se um cliente está satisfeito desenvolverá determinadas ações que sugerem o seu compromisso. O estudo comprovou que a satisfação tem uma influência positiva no compromisso das empresas. Assim, pode-se afirmar que empresas satisfeitas com a relação com as universidades irão desenvolver ações que demonstrem o seu comprometimento na relação. A satisfação também mostrou ter influência positiva no compromisso por parte das universidades, ou seja, se as empresas estão satisfeitas isso irá aumentar o compromisso por parte das universidades.

Em resumo, dos fatores em estudo os que tem influências positivas na participação contínua na relação por parte das empresas são: compromisso das empresas e confiança, diretamente, e, indiretamente, a reputação. Os fatores que mostraram não ter qualquer influência na participação contínua são: a satisfação e o compromisso das universidades. Uma justificação possível para estes resultados poderá ser o facto de



hoje em dia as empresas procurarem as universidades exclusivamente em projetos que serão comparticipados/financiados pelo estado. Assim, embora as empresas possam estar satisfeitas com a sua relação, esta não evoluirá para futuras relações pois o seu interesse em estabelecer a relação foi derivada do apoio financeiro de curto prazo. Caso esse apoio não exista a empresa não irá ter vontade de estabelecer novas relações, com as universidades. Conclui-se assim, que existem fatores externos à relação que podem influenciar o futuro da relação. A questão primordial é a velocidade diferencial entre a empresa e a universidade no seu relacionamento a nível de inovação tecnológica. Enquanto a empresa procura soluções de curto prazo, nomeadamente a participação em projetos, aquisição de tecnologia e resultados de investigação aplicada, a universidade tem na investigação básica e aplicada um horizonte de longo prazo.

Em Portugal, na conjuntura que se vive atualmente, qualquer organização e pessoa é sensível a palavras como ‘dinheiro’, ‘custos’, ‘prejuízos’, etc.. É preciso recursos financeiros para desenvolver projetos, criar novos processos, transferir tecnologia, entre outros. Não havendo possibilidades, as empresas acanham-se e acabam por não estabelecer as relações que necessitam com outras organizações, inclusive com universidades. Neste momento, este é um dos fatores externos que tem mais influência na existência, ou não, das relações entre empresas e universidades. Acredito que se o estudo for aplicado a outros países, em que a conjuntura económica seja favorável, os resultados obtidos seriam diferentes e que possivelmente a satisfação na relação e o compromisso percebido pelas empresas, por parte das universidades iria ter influências positivas na participação contínua.

Posteriormente obtiveram-se resultados diferentes ao fazer alterações na composição dos intervenientes e, apesar de os resultados não poderem ser generalizados devido às limitações da amostra, as alterações obtidas fazem algum sentido. Quanto analisámos o modelo apenas para a amostra de empresas com grande dimensão os resultados obtidos foram que o compromisso percebido pelas empresas por parte das universidades influencia a participação contínua na relação. Porque é que em empresas de grande dimensão o compromisso percebido pelas empresas influencia a participação contínua? Possivelmente, porque dada a dimensão da empresa os ‘fatores externos’ falados anteriormente (por exemplo: recursos financeiros) já não tem grande peso e se de facto as empresas sentirem que a universidade está comprometida e que vai apostar na relação a vontade de participar em mais relações com essa universidade aumenta.

Verificou-se que a dimensão das empresas que compõem o tecido empresarial do estudo foi uma das limitações do estudo. Como foi indicado anteriormente, as empresas eram maioritariamente médias, contendo também algumas pequenas e micro empresas e por isso em investigações futuras é necessário incorporar opiniões de grandes empresas, essencialmente. Devemos ter também em conta que o estudo foi analisado da perspetiva das empresas. Assim, seria interessante analisar da perspetiva das universidades.

O que este estudo pode indicar é que as universidades podem não estar a dar o seu melhor e a aplicar uma abordagem de marketing relacional correta, ou seja, existem falhas a ser melhorados de modo a que as universidades consigam conquistar e manter as empresas no seu seio de ‘clientes leais’. Deve haver uma maior aposta por parte das universidades em iniciativas que apelem às empresas a interagirem com universidades e uma manutenção da relação que faça com que as empresas não queira ficar por ali na relação e sim investir mais e mais, pois de facto estas relações são benéficas para ambas e são uma fonte de recursos uteis para a competição, ajudando ambas na sua evolução, inovação e capacidade de

ultrapassar os concorrentes. Todas as atividades de marketing podem ser úteis para fornecer valor às partes envolvidas na relação. Assim, conclui-se que é importante concentrarem-se no desenvolvimento de estratégias de marketing adequadas de maneira a conquistar os clientes e fazer com que eles se tornem 'clientes habituais'.

O presente estudo apresenta algumas limitações, pelo que, devem ser aprofundadas em futuras investigações.

Os resultados e as implicações extraídas do estudo não devem ser generalizados, pois a dimensão da amostra obtida foi reduzida. Assim, é pertinente aumentar a amostra do estudo.

A amostra foi coletada em Portugal, maioritariamente no centro, o que poderá também limitar a generalização dos resultados a todo o país. Deve-se aplicar o questionário a outras zonas de Portugal.

O estudo foi realizado com base na perspetiva das empresas. Assim, o modelo deve ser aplicado analisando a perspetiva das universidades.

Constatou-se que o impacto de empresas de grande dimensão era significativo. Deve-se, estender o estudo a outras empresas, essencialmente de grande dimensão.

Outras variáveis devem ser consideradas, como por exemplo a lealdade, e deve-se reformular ou introduzir novos itens para medição das variáveis.

O estudo foi aplicado a várias universidades. Aplicar o modelo isolado, por universidade, seria interessante a fim de se perceber se existem diferenças significativas entre cada uma delas.

A análise empírica foi realizada com base na estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressões lineares. Assim, modelagem de equações estruturais deveria ser realizada, com o objetivo de estimar equações de regressão múltiplas em uma única estrutura.

Neste estudo não foi possível analisar o impacto por tipo de projeto, tipo de empresas e setor de atividade. Assim, deve ser analisado, no futuro, o impacto consoante o tipo de projeto, o tipo de empresa e o setor de atividade.

Finalmente, o estudo só foi aplicado a Portugal. O questionário deveria ser aplicado a outros países, a fim de comparar se existem diferenças entre eles.

## Bibliografia

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347–356.
- Afsarmanesh, H., & Camarinha-Matos, L. (2005). A Framework for Management of Virtual Organization Breeding Environments. In *Collaborative Networks and their Breeding Environments*, Springer, Boston, pp. 35-48.
- AMA. (2007). [www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx). 26-08-2013, 10:55.
- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72, 77–93.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, 54, 42–58.
- Azagra-Caro, J., Archontakis, F., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, L. (2006). Faculty support for the objectives of university-industry relations versus degree of R&D cooperation: the importance of regional absorptive capacity. *Research Policy*, 35, 37–55.
- Bagozzi, R. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 272–277.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 234–250.
- Barker, K., & . (1996). Management of collaboration in Eureka projects: experiences of UK participants. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8, 467–481.
- Barnes, T., Pashby, I. A. N., & Gibbons, A. (2002). Effective University - Industry Interaction : A Multi-case Evaluation of Collaborative R & D Projects. *European Management Journal*, 20, 272–285.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51, 1173–82.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20, 21–28.
- Beccerra, M., & Gupta, A. K. (1999). Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23, 177–203.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing in Emerging perspectives on services marketing, L. Berry, G L Shostack and G D Upah, eds. : American Marketing Association, Chicago, 25-28. In *Emerging Perspectives on Services Marketing*.

- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, 236–245.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press).
- Bettencourt, L. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery. *Journal of Retailing*, 73, 383–406.
- Burgess, R., & Turner, S. (2000). Seven features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, 18, 225–233.
- Capozzi, L. (2005). Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset. *Journal of Advertising Research*, 45, 290–293.
- Casado, J. L. (2000). Relationship University and Business. *Investigation and Marketing*, 68, 53–55.
- Casaló, L., Flavián, C., & Guinalú, M. (2008). The role of perceived usability, reputation, satisfaction and consumer familiarity on the website loyalty formation process. *Computers in Human Behavior*, 24, 325–345.
- Casalo, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2007). The Influence of Satisfaction, Perceived Reputation and Trust on a Consumer's Commitment to a Website. *Journal of Marketing Communications*, 13, 1–17.
- Casielles, R. V., Martín, A. M., & Lanza, A. B. (2003). Marketing de Importancia de la Confianza y el Compromiso en el Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Empresas. *Estudios sobre Consumo*, 64, 70–107.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantine, D. (1994). *Relationship Marketing* (p. 2.<sup>a</sup> Ed. Butterworth–Heinemann, Ltd.).
- Clark. (1985). The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 30, 608–610.
- Clark, B. R., Angeles, L., & Brennan, J. (2010). Burton Clark 's The Higher Education System : Academic Organization in Cross-National Perspective The Higher Education System : Academic Organization in Cross-National, 8, 229–237.
- Clark, W. R., Scholder Ellen, P., & Boles, J. S. (2010). An Examination of Trust Dimensions across High and Low Dependence Situations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17, 215–248.
- Clemmer, E. E., & Schneider, B. (1996). Fair Service. In T.A. Swartz, D.E. Bowen, and S.W. Brown, eds. ,Advances in Services Marketing and Management. *Advanced services marketing and management*, 5, 109–126.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36, 230–240.
- Curado, C. (2006). *The knowledge base-view of the firm: from theoretical origins to future implications*. Instituto Superior de Economia e Gestão – Departamento de Gestão Working paper series nº 1. Do.

- Das, T. K. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19, 85–116.
- Davenport, S. (1998). Research collaboration and behavioural additionality: a New Zealand case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10, 55–67.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35–51.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management*, 15, 109–115.
- Durkheim, E. (1977). The Evolution of Educational Thought: Lectures on the Formation and Development of Secondary Education in France. *London: Routledge and Kegan Paul*.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Management*, 51, 11–27.
- Eiriz, V., & Wilson, D. (2006). Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration. *European Journal of Marketing*, 40, 275–291.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: the triple helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42, 293–337.
- Etzkowitz, Henry, & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29, 109–123.
- Etzkowitz, Henry, & Leydesdorff, L. (1998). The triple helix as a model for innovation studies. *Science and Public Policy*, 25, 195–203.
- Flores, M., Boër, C., Huber, C., Plüss, A., Schoch, R., & Pouly, M. (2009). Universities as key enablers to develop new collaborative environments for innovation : successful experiences from Switzerland and India. *International Journal of Production Research*, 47, 4935–4953.
- Fransman, M. (2008). Disaggregating firms in analysing the cost and benefits of the University-Industry relationship: based on an analytical and empirical study from Scotland. *Economics of Innovation and New Technology*, 17, 123–136.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1–19.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction , Trust , and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70–87.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2002). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science*, 2000, 1–24.
- Gosschalk, B., & Hyde, A. (2005). The business world will never be the same The contribution of research to corporate governance post-Enron. *Internacional Journal of Market Research*, 47, 29–45.

- Goudge, J., & Gilson, L. (2005). How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience. *Social Science and Medicine*, 61, 1439–1451.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. *Management Decision*, 34, 114–135.
- Grönroos, C. (2006). On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing. *Marketing Theory*, 6, 395–417.
- Grönroos, Christian. (1997). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32, 4–20.
- Gruen, T. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, 4, 447–469.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (1997). *Estatística* (p. Lisboa: McGraw–Hill).
- Gummesson, E. (1997). Relationship Marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35, 267–272.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of Academy of Marketing Science*, 26, 242–249.
- Gummesson, E. (2002). Total Relationship Marketing. In *Butterworth-Heinemann, Oxford*.
- Harker, M., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 215–242.
- Harridge-March, S. (2006). Can the building of trust overcome consumer perceived risk online? *Marketing Intelligence & Planning*, 24, 746–761.
- Hauschildt, J., Keim, G., & Medcof, J. W. (2000). Realistic criteria for project manager selection and development. *Project Management Journal*, 31, 23–32.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 15, 460–478.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Gremler, D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 4, 230–247.
- Hennig-Thurau, T., Qwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4, 230–247.
- Herbig, P., Milewicz, J., & Golden, J. (1994). A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*, 31, 23–31.
- Herzog, V. L. (2001). Trust Building on Corporate Collaborative Project Teams. *Project Management Journal*, 32, 28–37.

- Hicks, D. (1995). Published papers, tacit competencies and corporate management of the public/private character of knowledge. *Industrial & Corporate Change*, 4, 401–424.
- Howard, J. (2005). The emerging business of knowledge transfer: From diffusion to engagement in the delivery of economic outcomes from publicly funded research. – Paper presented at Triple helix Conference 5: The capitalization of knowledge, Turin, Italy, May.
- Jacob, M. (2006). Utilization of social science knowledge in science policy: systems of innovation, triple helix and vinnova. *Social Science Information*, 45, 431–462.
- Javadein, S. R., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*, 5, 1–19.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38, 732–742.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 52–61.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio – 10ª Edição - São Paulo – Ed. Prentice Hall*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Introdução de Marketing. São Paulo: LTC*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing - 12ª Edição - São Paulo: Prentice Hall*.
- L.Leydesdorff, & M.Meyer. (2003). The triple helix of university-industry-government relations. *Scientometrics*, 12, 1–16.
- Lee, Y. S. (2000). The Sustainability of University-Industry Research Collaboration: An Empirical Assessment. *Journal of Technology Transfer*, 25, 111–133.
- Littler, D., Leverick, F., & Bruce, M. (1995). Factors affecting the process of collaborative product development: a study of UK manufacturers of information and communications technology products. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 16–32.
- Liu, C. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer? Supplier relationships: the role of trust. *International Business Review*, 21, 311–327.
- Lundvall, D. A. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: G. Dosi, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete, (Eds). London: Printer Publish. *Technical Change and Economic Theory*, 349–369.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (p. Lisboa : Sílabo).
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Rivera-Torres, P. (2009). The Marketing Approach in Relationships Between Universities and Firms. *Journal of Relationship Marketing*, 8, 127–147.



- Moller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory : Its and Aino Halinen Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16, 29–54.
- Mooraan, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–329.
- Mora-Valentín, E. M. (2000). University-Industry cooperation: a framework of benefits and obstacles. *Industry and Higher Education*, 14, 165–172.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Mowery, D., Nelson, R., Sampat, B., & Ziedonis, A. (2001). The Effects of the Bayh-Dole Act on US Academic Research and Technology Transfer. *Research Policy*, 30, 99–119.
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship Marketing and Customer Loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25, 98–106.
- Netemeyer, R. G., Durvasula, S., & Lichtenstein, D. R. (1991). A Cross-National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 28, 320–327.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227–236.
- Oliver, R. L. (1999). Where are Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1998). *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers* (p. Ed. Buteerworth Heinemann).
- Perkmann, M., Neely, A., & Walsh, K. (2010). How should firms evaluate success in university-industry alliances? A performance measurement system. *AIM Research Working Paper Series*.
- Perrien, J., Filiatrault, P., & Ricard, L. (1992). Relationship marketing and commercial banking: a critical analysis. *Internacional Journal of Banl Marketing*, 10, 25–29.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS (3ª ed.)* (p. Lisboa: Sílabo).
- Ping, R. (2004). On Assuring Valid Measures for Theoretical Models Using Survey Data. *Journal of Business Research*, 57, 125–141.
- Plewa, C., & Quester, P. (2006). Satisfaction with university-industry relationships: The impact of commitment, trust and championship. *International Journal of Technology Transfer & Commercialisation*, 5, 79–101.
- Rao, S., Perry, C., & Frazer, L. (2003). The Impact of Internet Use on Inter-Firm Relationships in Australian Service Industries. *Australasian Marketing Journal*, 11, 10–22.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Capalez, T. (2001). *Estatística Aplicada* (p. Lisboa: Sílabo).



- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103, 553–563.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 332, 305–322.
- Sherwood, A. L. (2002). Acquisition of Technological Knowledge from Alliance Partners: The role of the organizational knowledge interface. *Indiana University*.
- Sherwood, Arthur Lloyd, Robinson, D. F., & Butts, S. B. (2011). Four stages to more successful knowledge transfer between universities and industry entrepreneurs. *Entrepreneurial Executive*, 16, 9–24.
- Sheth, J. N. (1994). The domain of relationship marketing. In *hand-out at the 2nd Research Conference on Relationships Marketing, Center of Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA, June 9-11*.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- Siegel, D. S., Waldman, D. A., Atwater, L. E., & Link, A. N. (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university-industry collaboration. *Journal of High Technology Management Research*, 14, 111–133.
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva (1ª ed.)* (p. Lisboa: Escolar Editora).
- Simpson, J. T. (1997). Relationship Management : A Call for Fewer Influence Attempts? *Journal of Business Research*, 39, 209–218.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., & Lau, L. B. Y. (2005). Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, 58, 185–194.
- Singh, J. (1990). A typology of consumer dissatisfaction response styles. *Journal of Retailing*, 66, 57–99.
- Singh, S., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 150–167.
- Sousa, A. (2009). *Análise de Dados* (p. Departamento de História, Filosofia e Ciências Soc).
- Srijumpa, R., Chiarakul, T., & Speece, M. (2007). Satisfaction and dissatisfaction in service encounters: Retail stockbrokerage and corporate banking in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 25, 173–194.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
- Swan, J. E., & Oliver, R. L. (1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of Retailing*, 65, 516–533.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa : como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus*.

- Tellefsen, T. (2002). Commitment in business-to-business relationships: The role of organizational and personal needs. *Industrial Marketing Management*, 31, 645–652.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Vázquez, R., Díaz, A. M., & Ría, A. B. (2003). Relationship Marketing: The Importance of Trust and Commitment in Development of Commercial Relations between Companies. *Estudios sobre Consumo*, 64, 43–64.
- Veloutsou, C., Saren, M., & Tzokas, N. (2002). Relationship Marketing. What if...? *European Journal of Marketing*, 36, 433–449.
- Veloutsou, Cleopatra, & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62, 314–322.
- Veugelers, R., & Cassiman, B. (2005). R&D cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing. *International Journal of Industrial Organization*, 23, 355–379.
- Weitz, B., & Jap, S. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, 305–320.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, 393–414.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335–345.
- Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21, 799–822.
- Yoon, E., Guffey, H. ., & Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27, 215–228.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (p. New York: McGraw–Hill).
- Zeithaml, V., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31–46.
- Zinkhan, G. M. (2002). Relationship Marketing: Theory and implementation. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 83–89.

## ANEXO I – Questionário

### Relação Empresa-Universidade

Este questionário foi desenvolvido para que despenda apenas alguns minutos a preenchê-lo. A informação recolhida será tratada de forma anónima e confidencial e será analisada estatisticamente de forma global. Dado que, apenas se pretende conhecer a sua opinião, não existem respostas certas ou erradas.

Desde já, agradeço a sua colaboração!

\* Required

#### 1ª Parte

Qual a dimensão da sua empresa? \*

- ☐ Grande
- ☐ Média
- ☐ Pequena
- ☐ Micro

Com quais universidades a sua empresa já estabeleceu relações? \*

- ☐ Universidade da Beira Interior
- ☐ Universidade de Aveiro
- ☐ Universidade de Coimbra
- ☐ Universidade do Minho
- ☐ Universidade do Porto
- ☐ Outras

Se escolheu "Outras" na pergunta anterior, indique qual ou quais:

Qual a universidade com quem estabelece relações mais relevantes? \*

- ☒ Universidade da Beira Interior

- ☐ Universidade de Aveiro
- ☐ Universidade de Coimbra
- ☐ Universidade do Minho
- ☐ Universidade do Porto
- ☐ Outra

Se respondeu "Outra" na pergunta anterior, indique qual:

Quantas vezes já estabeleceu relações com essa universidade? \*

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ >4

Qual o serviço que a sua empresa mais utiliza na relação com essa universidade? \*

- ☐ Proteção e gestão de direitos de propriedade intelectual
- ☐ Apoio à criação de empresas de base tecnológica
- ☐ Apoio à promoção da inovação empresarial
- ☐ Valorização da propriedade intelectual
- ☐ Apoio ao desenvolvimento de novos produtos
- ☐ Apoio ao desenvolvimento de novos processos
- ☐ Divulgação científica
- ☐ Consultoria e desenvolvimento de projetos
- ☐ Projetos de investigação aplicada



Outro

Se respondeu "Outro" na questão anterior, indique quais:

**2ª Parte**

As questões seguintes são referentes à universidade que indicou, nas perguntas anteriores, como a mais relevante. As questões foram baseadas numa escala de 5 pontos, sendo que: 1. Discordo Totalmente 2. Discordo 3. Neutro 4. Concordo 5. Concordo Totalmente

A empresa está satisfeita com a colaboração com a universidade. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

A empresa considera a relação com a universidade gratificante. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

As experiências com a universidade foram sempre agradáveis. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Com base em toda a experiência com a universidade, a empresa está bastante satisfeita. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Em comparação com outras universidades, a empresa está muito satisfeita com a relação com a universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa recorre à universidade devido à sua oferta de serviços. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa está interessada em estabelecer mais relações com a universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa está disposta a ajudar a universidade a alcançar o sucesso através da colaboração. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa sente um alto nível de compromisso pela universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa percebe o interesse da universidade em estabelecer relacionamentos e colaborações com o setor empresarial. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa acredita que a universidade tenta oferecer o melhor serviço possível. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa percebe que as suas opiniões são tidas em conta pela universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa acredita que as suas necessidades são tidas em conta pela universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A empresa acredita que os seus interesses são tidos em conta na tomada de decisões pela universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A performance da universidade atende sempre às expetativas da empresa. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade diz sempre a verdade no que respeita a assuntos de negócios. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade é confiável. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

---

Eu sinto que a empresa pode confiar completamente na universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade é bem conceituada. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade tem uma imagem de honestidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade é fidedigna. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade tem uma boa reputação. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade tem uma boa reputação por oferecer bons serviços. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

---

A universidade tem uma boa reputação por ser justa nas suas relações. \*



1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

A empresa fornece informações à universidade sobre como ela pode melhor corresponder às suas necessidades. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

A empresa transmite à universidade qualquer ideia útil que tenha sobre como melhorar os serviços. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

A empresa faz sugestões construtivas sobre como a universidade pode melhorar os serviços. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

A empresa está disposta a participar em eventos organizados pela universidade. \*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Obrigado pela Colaboração!